

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
„КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО”**

**Навчальний посібник**  
до вивчення дисципліни «Управлінський консалтинг»  
для студентів факультету менеджменту та маркетингу  
**спеціальності 073 «Менеджмент і бізнес-адміністрування»**  
**освітньо-кваліфікаційного ступеню магістр**

**КИЇВ 2017**

Навчальний посібник до вивчення дисципліни «Управлінський консалтинг» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент і бізнес-адміністрування» освітньо-кваліфікаційного ступеню магістр / Уклад. : Л.Є. Довгань, І.П.Малик, Н.В.Семенченко, І.М.Крейдич. – К. : НТУУ «КПІ», 2017. – 198 с.

*Гриф надано Рекомендовано Вченою радою ФММ НТУУ «КПІ»  
(Протокол № 7 від 27 лютого 2017 року)*

Навчальне видання

### **Управлінський консалтинг**

Навчальний посібник до вивчення дисципліни «Управлінський консалтинг» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент і бізнес-адміністрування» освітньо-кваліфікаційного ступеню магістр.

Укладачі                    Довгань Людмила Євгеніївна, к.е.н., проф.;  
                                      Малик Ірина Петрівна, к.е.н., доц.,  
                                      Семенченко Н.В., д.е.н., проф.  
                                      Крейдич І.М., д.е.н., проф..

Відповідальний        Т.В. Лазоренко, к.е.н., доц.  
редактор

Рецензент:                                    В.М Тупкало  
   доктор економічних наук, професор  
   професор кафедри менеджменту  
   Державного університету телекомунікацій  
   О.М. Ляшенко  
   доктор економічних наук, професор  
   Учений секретар  
   Національного інституту  
   стратегічних досліджень

## ЗМІСТ

|  |     |
|--|-----|
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКОГО<br>КОНСУЛЬТУВАННЯ.....  | 5   |
| 1.1. Сутність управлінського консультування.....   | 5   |
| 1.2. Організаційні засади функціонування консалтингових фірм.....  | 15  |
| 1.3. Кадрове забезпечення консалтингової діяльності.....   | 30  |
| 1.4. Особливості ринку консалтингових послуг.....  | 39  |
| 1.5. Стратегічні аспекти консалтингової діяльності .....   | 50  |
| Рекомендована література до першого розділу.....   | 64  |
| Контрольні запитання до першого розділу.....   | 66  |
| Тестові завдання до першого розділу .....  | 67  |
| РОЗДІЛ 2. ПРОЦЕС ТА ТЕХНОЛОГІЯ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.<br>.....   | 69  |
| 2.1. Особливості взаємодії консультанта з клієнтом.....  | 69  |
| 2.2. Підготовчі процеси в консалтинговій діяльності та попереднє<br>діагностування проблем клієнта.....    | 76  |
| 2.3. Пропозиції консультанта щодо шляхів вирішення проблем клієнта .....                                   | 85  |
| 2.4. Укладання угоди та цінові аспекти консультування.....   | 100 |
| 2.5. Процеси діагностування проблем клієнта та вироблення управлінських<br>заходів щодо їх вирішення ..... | 118 |
| 2.6. Презентація результатів консалтингової діяльності .....   | 130 |
| Рекомендована література до другого розділу .....  | 146 |
| Контрольні запитання до другого розділу .....  | 148 |
| РОЗДІЛ 3. РОЛЬ КОНСАЛТИНГУ У ПРОЦЕСІ УДОСКОНАЛЕННЯ<br>СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....                 | 152 |
| 3.1. Імплементация варіантів вирішення проблем в діяльність організації<br>клієнта .....                   | 152 |
| 3.2. Якість та результативність консультативної діяльності .....   | 167 |
| 3.3. Оцінювання ефективності консультативної діяльності .....  | 181 |
| Рекомендована література до третього розділу.....  | 192 |
| Контрольні запитання до третього розділу.....  | 193 |
| Тестові завдання до третього розділу .....   | 194 |
| ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ.....  | 196 |

|                        |     |
|------------------------|-----|
| ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ ..... | 198 |
|------------------------|-----|

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ.**

### **1.1. Сутність управлінського консультування**

На сучасному етапі розвитку суспільства консалтинг є надзвичайно важливим елементом ринкової інфраструктури розвинених країн світу. Становлення та розвиток консалтингу в Україні зумовлені процесами ринкової трансформації економічної системи, реформування відносин власності, започаткуванням інституту підприємництва. Причому поступове надбання вітчизняним бізнесом рис цивілізованої діяльності потребує відповідної професіоналізації консалтингу.

Необхідність своєчасної адаптації підприємств, організацій, установ України до сучасних економічних умов господарювання зумовила певний дослідницький інтерес до управлінського консультування як виду професійної підприємницької діяльності.

Поширення та подальший розвиток консалтингу в Україні пов'язані, перш за все, з потребою швидкого впровадження в господарську практику нових теоретичних досягнень у сфері економіки та управління.

Започаткування консалтингового бізнесу було пов'язане з бажанням колишніх успішних підприємців і керівників, які за різних причин відійшли від справ, передати свій досвід іншим компаніям. Так, на початку XX ст. у Чикаго була створена перша консалтингова фірма «Служба ділових досліджень», яка пропонувала клієнтам проведення робіт з підвищення ефективності функціонування промислових підприємств.

Становлення та розвиток світової промисловості зумовило виникнення та закріплення на ринку найкрупніших консалтингових фірм, які згодом придбали риси повноцінних комерційних підприємств із самостійною стратегією розвитку, ринковою поведінкою та власним специфічним

асортиментом продукції. Таким чином, інститут консалтингу прийняв суспільне визнання та став необхідним для ринкової економіки.

Консалтинговий «бум» 50-60-х рр. XX ст., який мав назву «золоте століття консалтингу», призвів до посилення значення консалтингу як елемента ринкової інфраструктури.

Консалтинг початку XXI ст. характеризується системним і ситуаційним підходом до вивчення і розв'язання управлінських проблем підприємств, створенням інтелектуальних продуктів, що розробляються на стиках функціональних аспектів менеджменту, у межах міжгалузевої взаємодії, завдяки розвитку кластерної економіки. У теперішній час консультування по економіці та управлінню в більшій кількості країн світу виступає як окремий сектор послуг.

До найважливіших причин стрімкого розвитку управлінського консультування та зростання попиту на консалтингові послуги на світовому ринку відносять наступні:

- загальну тенденцію глобалізації бізнесу, яка однаково сприяє попиту на консалтингові послуги і серед транснаціональних корпорацій, що захоплюють нові ринки, і серед щойно створених компаній, які сподіваються позиціонуватися на світовому ринку;
- можливість використання ідей і таланту консультанта в якості конкурентної переваги в ринковій боротьбі;
- необхідність впровадження інформаційних технологій, які дозволяють значною мірою підвищити продуктивність компанії.

Як показують результати проведеного дослідження, управлінське консультування дозволяє: ідентифікувати та аналізувати управлінські проблеми і можливості; пропонувати альтернативні варіанти вирішення цих проблем; надавати допомогу в реалізації рекомендацій та впровадженні конструктивних змін, що визнані доцільними.

В умовах інтеграції України у світове економічне суспільство питання, пов'язані з обслуговуванням бізнесу, набули великого значення для

підприємств. З'явилися проблеми з переорієнтацією підприємств на новий тип економічної системи. Виникла необхідність підвищення конкурентоспроможності та управління бізнес-процесами з використанням передових технологій. Зазначене, з урахуванням швидкої зміни умов функціонування вітчизняних підприємств, потребувало професійної допомоги керівництву в управлінні діяльністю підприємства.

Започаткування консалтингової галузі в Україні характеризувалося стихійним виникненням консалтингових фірм під впливом діяльності західних компаній. Численні економічні і галузеві науково-дослідницькі інститути розробляли та удосконалювали методологію управління виробництвом, впроваджували нові принципи організації виробництва, що забезпечувало зростання ефективності використання праці, матеріалів та інших ресурсів.

Управлінське консультування в Україні пройшло певні стадії становлення.

*Перший етап* – це формування ринку консалтингових послуг, який безперечно пов'язаний з процесом приватизації, коли попит на оцінку суб'єктів роздержавлення, розробку бізнес-планів та інвестиційних проектів створив умови для створення чисельних консалтингових компаній.

*Другий етап* становлення консалтингового ринку був пов'язаний із необхідністю надання постприватизаційної підтримки компаніям, побудові компаній на основі ринкових принципів управління.

Цей період характеризується появою таких консалтингових продуктів, як стратегічний аналіз, розробка стратегії, організаційна побудова бізнесу, фінансове управління, формування ефективної кадрової політики підприємств та ін.

*Нова хвиля розвитку* ринку консалтингових послуг в Україні була пов'язана з інтервенцією інформаційних технологій, формуванням нових консалтингових продуктів, що пов'язані з автоматизацією процесів управління підприємством. Про колонізацію ринку консультування

компаніями, що пропонують інформаційні технології, свідчить той факт, що більш ніж 80% учасників щорічної виставки «Управління підприємством» пропонували консалтингові продукти, основою яких є програмні продукти. Сьогодні можна констатувати, що консалтинговий ринок в Україні має зміщення акценту в бік ІТ-продуктів.

Серед найбільш популярних продуктів, які пропонують консалтингові компанії, сьогодні є комплекс послуг з фінансового управління, управління персоналом і різних технологій управління (побудова процесного управління, збалансованої системи показників, бюджетування та ін.).

Умови розвитку економіки України, що змінилися, процеси роздержавлення і приватизації власності дали управлінському консультуванню новий імпульс. Консалтинг стає особливою індустрією, бізнесом, що приносить солідні прибутки. Так, на управлінському ринку України консалтингові послуги пропонують:

- консалтингові транснаціональні корпорації (McKinsey & Co, Deloitte & Touch Tohmatsu int., PriceWaterhouse Coopers, Ernst & Young, KPMG, Booz-Allen & Hamilton), що мають розгалужену мережу регіональних представництв, що об'єднані єдиною корпоративною стратегією та культурою;

- великі багатофункціональні фірми, в яких працює близько сотні професійних консультантів, що спеціалізуються на обслуговуванні великих компаній та пропонують весь спектр управлінських послуг і допомогу у вирішенні найскладніших проблем. Як правило, такі фірми займаються також і дослідницькою діяльністю, що дозволяє їм постійно удосконалювати запропонований продукт;

- вузькоспеціалізовані фірми, які надають консалтингові послуги дрібним і середнім фірмам та пропонують свої послуги в обмеженому секторі управлінського консультування, що дозволяє їм досягти високої якості обслуговування. Переважно вони намагаються працювати в установленому територіальному просторі;



- університети та навчальні центри, які проводять серйозну підготовку спеціалістів, можуть здійснювати тренінги, ініціюючи тих, хто навчається, до отримання консалтингових послуг з різних питань бізнесу;

- незалежні окремі консультанти – висококваліфіковані спеціалісти, що володіють серйозним досвідом роботи, і, як правило, виступають або в ролі експертів з будь-яких проблем, або постійними консультантами невеликих фірм.

До переваг вітчизняних консультантів безперечно відносяться знання ними глибинних причин (пов'язаних із менталітетом, національними особливостями) існуючих управлінських проблем та з огляду на це оптимального їх вирішення, а також можливість адаптації сучасних методів управління до особливостей вітчизняних підприємств.

Сьогодні у діяльності різноманітних консультаційних фірм України відбуваються якісні зміни, пов'язані зі зміною спеціалізації послуг, що надаються. Основними видами послуг консультаційного обслуговування стають постприватизаційна підтримка підприємств, маркетингові дослідження, організація маркетингу на підприємствах, розробка ділових стратегій розвитку, пошук партнерів та інвесторів, формування «public relations», проведення рекламної кампанії.

Стимулювання розвитку вітчизняного консультаційного бізнесу пов'язане з необхідністю зменшити залежність української економіки від іноземних експертів та знизити витрати на іноземних високооплачуваних спеціалістів.

На теперішній час в Україні працює понад 500 вітчизняних консалтингових фірм, половина з яких займається виключно наданням послуг з питань управлінського консультування. Відкриті представництва провідних консалтингових фірм, які є лідерами консультаційного бізнесу, у тому числі країн «великої четвірки».

Більшість українських консультативних компаній знаходяться на тому етапі розвитку, коли вони можуть визначити власну спеціалізацію, компетенції, потреби потенційних клієнтів.

З'явилися вітчизняні консалтингові компанії, які сформували власну методологію роботи, мають унікальні консалтингові технології, розробили нові методи і підходи вирішення управлінських проблем, притаманних українському бізнесу.

Однак, незважаючи на те, що значна кількість компаній відчуває необхідність консультативної допомоги з питань управління, попит на консалтингові послуги в Україні залишається низьким. Основними причинами такої ситуації є:

- складна макроекономічна ситуація та загальне зниження ділової підприємницької активності в Україні;
- відсутність культури роботи з незалежними експертами;
- низька платоспроможність клієнтів;
- неспроможність оцінити корисність консалтингових послуг;
- відсутність гарантій конкретних результатів і позитивного ефекту від консультування;
- складність отримання об'єктивної інформації про консультативні фірми та їх можливості.

На відміну від розповсюдженого в розвинутих країнах планомірного співробітництва з консультантами, що здійснюють обслуговування компаній з питань управління, управлінське консультування в Україні, на жаль, використовується епізодично. Зберігаються тенденції відсутності в більшості українських підприємців позитивного ставлення до цієї інфраструктурної складової ринку.

Досліджуючи причини достатньо низьких темпів розвитку українського консалтингового ринку, серед стримуючих факторів його розвитку є відсутність нормативно-правової бази регулювання консалтингової діяльності, українського класифікатора консультативних

послуг, ефективно діючого професійного об'єднання консультантів. Таке об'єднання має сприяти підвищенню якості консультаційних послуг, захищати ринок від непрофесіоналів, а також розвивати бізнес-культуру суспільства в цілому. Недостатність достовірної інформації про ринок консалтингових послуг (кількість операторів ринку, види консалтингових продуктів, їх споживчі характеристики, вартість консультаційних послуг, обсяг і результативність роботи консалтингових компаній) не тільки створює умови для недоброякісної конкуренції, але не дозволяє потенційним споживачам орієнтуватися на цьому ринку.

На даному етапі розвитку економіки України період усвідомлення можливості і доцільності використання компаніями консалтингових послуг змінюється етапом свідомого вибору консалтингової компанії як бізнесового партнера. Реципієнти консультаційних послуг (власники, топ-менеджери підприємств) орієнтуються в консалтингових продуктах, розуміють необхідність пошуку нових можливостей і шляхів їх реалізації для посилення конкурентних позицій та системної побудови бізнесу.

Вони сприймають консультантів як каталізаторів інноваційних процесів, «лакмусовий папірець» нових ідей керівництва, провідників новацій, що забезпечують фінансове зростання.

Український консалтинг переходить від кризового до системного. Більшість компаній, які замовляють консультаційні послуги, є успішними зростаючими підприємствами, що прагнуть посилити конкурентний статус.

Найбільш усталені категорії, які активно вживають у консультуванні, – консалтинг, консультування, консалтингова послуга, консалтинговий процес, консалтинговий продукт, консалтинговий проект. Проте кожна з цих категорій вимагає уточнення в межах нашого дослідження з урахуванням визначеного завдання формування теоретичних засад управлінського консультування як наукової дисципліни (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

## Тезаурус основних категорій управлінського консультування

| Поняття                     | Визначення   |
|-----------------------------|--|
| Управлінське консультування | Складна багатоаспектна управлінська система, спрямована на пошук механізмів удосконалення управління та забезпечення саморозвитку підприємства   |
| Консалтинг                  | Вид професійної інтелектуальної діяльності, яка полягає у допомозі клієнту у допомозі клієнту вирішенні його управлінських проблем   |
| Консалтингова послуга       | Форма співпраці(діяльність) консультантів і клієнтів з метою ідентифікації та розв'язання їх управлінських проблем, пошуку напрямів удосконалення окремих елементів системи управління компанії – клієнта, та її розвитку в цілому |
| Консалтинговий продукт      | Інформаційний продукт, який є результатом науково-дослідної діяльності консультанта, розробляється з метою пошуку принципів, моделей удосконалення системи управління підприємства і напрямів його розвитку                        |
| Консалтинговий процес       | Послідовність різнопланових взаємопов'язаних робіт і заходів, які здійснюються під час консультування та об'єднанні у певні фази і стадії  |

Отже, консалтингова послуга – інтелектуальний продукт, що залишається у володінні клієнта після завершення консультування.

Специфіка консалтингової послуги (рис. 1.1.) полягає в її удаваній невідчутності непомітності та, як правило, у відсутності завершеної матеріальної форми. Тому ідентичні консалтингові продукти, виконані двома консалтинговими фірмами, можуть відрізнятися не тільки за формою, але й мати різну методологію розробки та зміст. Клієнт може оцінити якість наданої йому послуги або відразу після завершення процесу консультування, або через деякий проміжок часу.

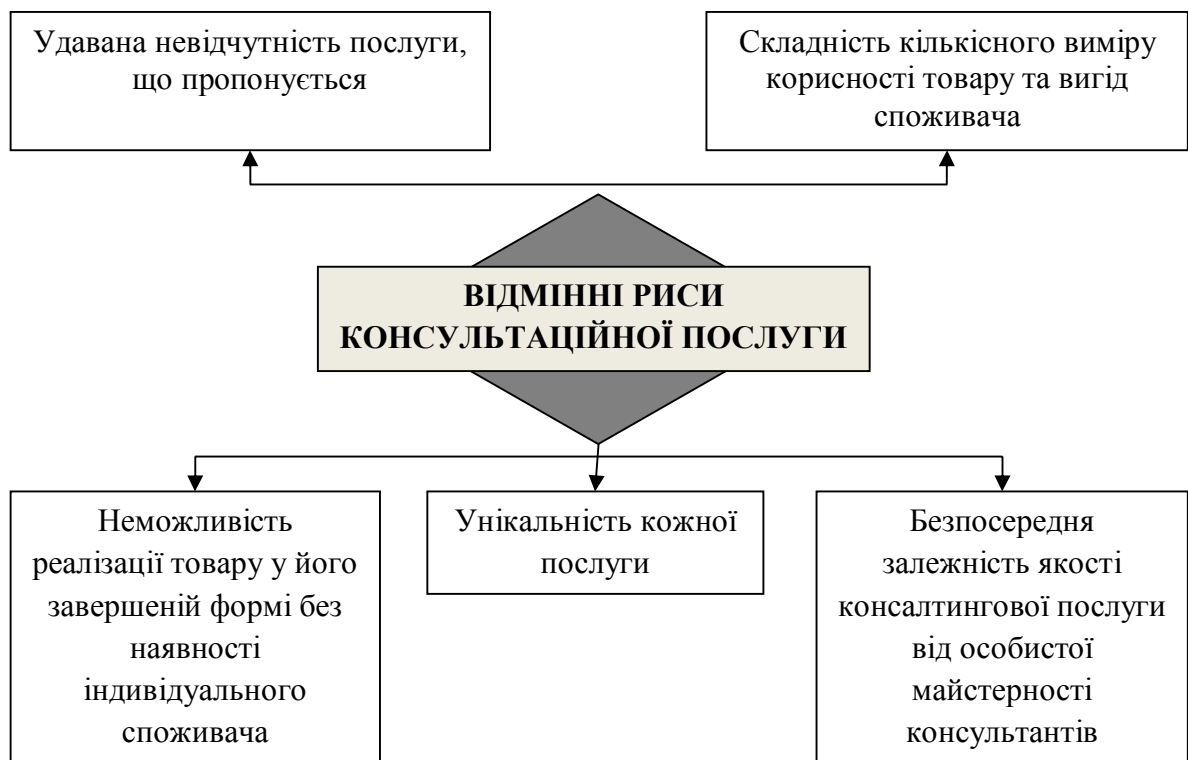


Рис. 1.1. Особливості товару «консалтингова послуга»

Продуктом виробничої діяльності консалтингової фірми (якщо до виробництва можна віднести процес створення будь-якого кінцевого продукту, навіть послуги) є консультаційна послуга, яка є товаром і має конкретне матеріальне втілення. Як правило, послуги крупної консультаційної фірми охоплюють досить широкий діапазон галузей та функцій підприємства: загальне керівництво, управління фінансами, управління виробництвом, маркетинг, управління працею та кадровим потенціалом, корпоративну стратегію та таке інше.

На управлінському ринку консалтингової послуги пропонують:

- консалтингові транснаціональні корпорації (велика п'ятірка: Deloitte & Touch Tohmatsu int., Arthur Andersen & CoSC, PriceWaterhouseCoopers, Ernst & Young, McKinsey & Co), що мають розгалужену мережу регіональних представництв, об'єднаних єдиною корпоративною стратегією та культурою;

- великі багатофункціональні фірми, в яких працює близько сотні професійних консультантів, котрі спеціалізуються на обслуговуванні великих компаній та пропонують увесь спектр управлінських послуг і вирішення найскладніших проблем. Як правило, такі фірми займаються також і дослідницькою діяльністю, що дозволяє їм постійно удосконалювати пропонований продукт;

- вузькоспеціалізовані фірми, які зазвичай надають консалтингові послуги дрібним і середнім фірмам та пропонують свої послуги в обмеженому секторі управлінського консультування, що

- дозволяє їм досягти високої якості обслуговування. Як завжди, вони намагаються працювати в певному територіальному просторі;

- університети, учбові центри, які, проводячи серйозну підготовку спеціалістів, можуть здійснювати тренінги, ініціюючи тих, хто навчається, до отримання консалтингових знань та у подальшому надання послуг з різних питань бізнесу;

- незалежні окремі консультанти – висококваліфіковані спеціалісти, що мають досвід роботи, і, як правило, виступають або в ролі експертів з будь-яких проблем, або постійними консультантами невеликих фірм.

Ринок консалтингових послуг чітко сегментований, і конкуренція між продавцями консалтингових продуктів, в основному, ведеться усередині свого сегмента. Сучасний розвиток консалтингового бізнесу показав, що невеликі консультаційні фірми не суперничають із провідними компаніями, які здійснюють фінансовий менеджмент, маркетинг, управління персоналом, зовнішньоекономічну діяльність тощо, даючи їм тим самим можливість мати переваги у боротьбі за клієнта.

Безумовно, репутація транснаціональних корпорацій безперечна і рівень їх консультаційного обслуговування є надзвичайно високим, втім клієнт дуже часто надає переваги більш близьким взаєминам з невеликою консультаційною фірмою.

## **1.2. Організаційні засади функціонування консалтингових фірм**

Консультанти, як правило, мають право самі вибирати організаційно-правову форму для свого бізнесу. Вибір цей далеко не завжди вільний від обмежень і законодавчих норм і правил ведення бізнесу в обраній країні.

Організаційно-правова форма закріплює певний вид підприємця консультанта.

За формами власності виділяють:

а) індивідуальне і колективне підприємництво. Індивідуальні підприємці – це сімейні фірми, самозайняті, власники-підприємці, зайняті переважно в некапіталомістких сферах (до них можна віднести і консультування). Останнім часом спостерігається тенденція до їх скорочення. Колективні підприємці – це об'єднання підприємців, що полегшують консолідацію ресурсів, розосереджують ризик ведення консалтингової діяльності. У той же час вони вимагають додаткового регулювання відносин всередині фірми;

б) приватне або публічне підприємництво.

Історично приватне підприємництво все більш зрівнювалася в правах з публічним. До середини XX в. публічне підприємництво було представлено в основному державними підприємствами. Зараз це можуть бути як державні, так і змішані компанії.

По суб'єктам підприємницької діяльності виділяються:

- фізичні особи (люди, наділені правами підприємців і приймаючі на себе весь ризик підприємницької діяльності);
- юридичні особи (організації, створювані спеціально для ведення консалтингової діяльності, які відокремлюються від своїх власників, стаючи самостійним суб'єктом господарських відносин і створюючи інститут обмеженої майнової відповідальності).

Найбільшого поширення в консалтинговому бізнесі отримали такі організаційно-правові форми:

- одноосібне володіння;
- партнерство (товариство);
- корпорація.

Одноосібне володіння – це бізнес, який веде одна особа. Власник може вести бізнес як самотійно, так і залучаючи необхідну кількість співробітників. Це проста форма, відповідна для початківців консультаційний бізнес, мають деякий досвід у менеджменті та бажають зберегти незалежний статус осіб.

Партнерство (товариство) – найпоширеніша форма бізнесу в управлінському консультуванні. Воно має на увазі угода між двома і більше людьми про створення фірми, в якій вони об'єднують свої вміння та ресурси і ділять прибуток, збитки і матеріальні зобов'язання. До переваг даної форми можна віднести розподіл праці між консультантами і більш ефективне використання ресурсів до недоліків – необмежену відповідальність кожного партнера за помилки всіх інших партнерів, необхідність постійного взаємного узгодження дій. Існують як необмежені, так і обмежені по відповідальності товариства, в які можуть входити як партнери з необмеженою відповідальністю, так і партнери з обмеженою відповідальністю (сума якої може навіть рівнятися нулю).

Корпорація має дві основні особливості:

1. це юридичний суб'єкт, що існує окремо від власника (тобто не припиняє свого існування зі смертю або виходом власника з бізнесу)
2. власники не несуть індивідуальної відповідальності за обставини і борги корпорації.

*Основними перевагами корпорації є:*

- гнучкість ведення бізнесу;
- можливість легко змінювати число акціонерів;
- можливість передачі акцій;
- можливість бути і співробітником і співвласником одночасно;



- гнучкість у фінансуванні бізнесу;
- можливість реінвестування прибутку у фірму.

*Корпорація повинна підкорятися наступним вимогам, що включає:*

- обов'язкову реєстрацію;
- декларацію цілей компанії;
- ведення рахунків і періодичну звітність;
- обов'язковий аудит;
- визначення обов'язків корпоративних інститутів і вищого керівництва.

*Недоліками корпорації є:*

- розмита відповідальність;
- зайва мінливість;
- висока ступінь бюрократизації діяльності.

Необхідність вибору організаційно-правової форми виникає щоразу:

- при створенні нової фірми;
- перетворенні існуючої фірми;
- змінах законодавства;
- змінах розмірів фірми і обсягу її діяльності.

Існують наступні законодавчі обмеження у виборі організаційної форми консалтингової підприємницької діяльності:

- мінімальний / максимальний розмір капіталу, кількість засновників та учасників;
- обмеження у виборі організаційно-правових форм для деяких видів діяльності (для консалтингу не суттєво);
- характер цілей.

Вибираючи організаційно-правову форму здійснення консалтингової діяльності, підприємцю належить зробити вибір:

- між індивідуальним підприємництвом і підприємництвом в рамках фірми;
- між статусом юридичної та фізичної особи.

Цей вибір спирається також і на наступні економічні критерії:

- гарантії прав і зобов'язань;
- витрати управління фірмою і помилки управління фірмою;
- характер відповідальності;
- ліквідність вкладених інвестицій;
- фінансові джерела;
- гнучкість і тривалість життєвого циклу фірми;
- конфіденційність бізнесу (істотна риса консалтингового бізнесу).

Класифікація консалтингових продуктів на ринку України представлена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Пропозиція консалтингових продуктів на ринку України

| Стратегічні групи  | Асортимент   | Клієнти   |
|--|--|---|
| <u>Група А</u><br>Міжнародні консалтингові та аудиторські компанії (Roland Berger & Partners, Dr. Wieselhuber & Partners, Pricewaterhouse Coopers, Robertson & Blums Corporation, Deloitte & Touche, Arthur Andersen та ін.) | проекти технічної допомоги<br>реструктуризація підприємств<br>глобальні проекти санації економіки<br>інвестиційний консалтинг<br>міжнародний аудит<br>опанування ринку та розвиток бізнесу<br>управлінський консалтинг | міжнародні фінансові організації (TACIS, USAID, Світовий банк)<br>органи державного управління<br>транснаціональні компанії<br>великі українські підприємства |
| <u>Група В</u><br>Великі українські консалтингові компанії (Український центр післяприватизаційної підтримки підприємств, Укрбізнесконсалтинг, Київська консалтингова група, Континент-консалтинг)                           | маркетингові дослідження<br>технічні проекти<br>фінансовий консалтинг<br>реструктуризація підприємств<br>тренінг персоналу<br>розвиток бізнес-процесів<br>післяприватизаційна підтримка                                | великі та середні українські підприємства (державні та комерційні)<br>представництва іноземних компаній   |
| <u>Група С</u><br>Дрібні українські консалтингові фірми  | ринкові дослідження<br>оцінка майна<br>юридичний консалтинг<br>податковий та бухгалтерський консалтинг<br>спеціалізоване галузеве консультування   | суб'єкти малого та середнього бізнесу<br>галузеві підприємства  |

Різноманітність структур управління консалтинговими фірмами пояснюється їх розмірами, напрямками діяльності та особливостями організаційних культур. Розглянемо найбільш поширені з них.

Лінійно-функціональна структура управління, в основу якої покладено принцип єдиноначальності, є формалізованою багаторівневою ієрархією.

Така структура найбільш ефективна у випадках:

- необхідності вирішення стабільних завдань та виконання повторюваних процесів;
- відносно однакових обов'язків виконавців та обмеженої кількості інформації, наказів і розпоряджень.

Цю багаторівневу структуру можна представити у вигляді управлінської піраміди (рис. 1.2.)



Рис. 1.2. Ієрархія управління консалтинговою фірмою

Розглянемо більш детально рівні піраміди:

*Перший рівень* – консультанти без рангів, які поодиночці або бригадами виконують роботу для клієнта.

*Другий рівень* – керівники операції або наставники, які є відповідальними за бригаду або окремих консультантів. Їх головними функціями є:

- планування роботи консультантів;
- контроль за виконанням роботи;
- інформування керівництва фірми про хід виконання робіт і праці кожного консультанта;
- здійснення зв'язку консультантів із керівництвом клієнтської організації.

*Керівник операцій* – консультант, що має добру рекомендацію та три-чотирирічний стаж роботи в даній консультаційній фірмі.

*Наставник* – відповідальний за консультантів, які працюють поодиночці на об'єктах, територіально розташованих неподалік один від другого. До його функцій входить обговорення наявних проблем та, у разі необхідності, особиста участь у їхньому рішенні.

*Третій рівень* – співвласники фірми, які несуть формальну відповідальність перед клієнтом за роботу, що виконується консультантом або бригадами консультантів фірми. Як правило, співвласниками також є регіональні віце-президенти, президент та виконавчий комітет (четвертий-шостий рівні).

До основних функцій співвласників належать: проведення попередніх переговорів про проблеми і роботу, яку необхідно виконати; підготовка контракту; формування бригади консультантів; загальне спостереження за ходом роботи; вирішення конфліктних ситуацій, що виникають між консультантами і клієнтом; коригування звіту про виконану роботу і передача його керівництву компанії клієнта. Відповідальні за операції можуть очолювати відділ або спеціалізоване відділення компанії. Вони звітують перед вищим керівництвом про розвиток спеціалізованих відділів чи департаментів, які вони очолюють. Нагорі піраміди знаходиться директор-розпорядник (голова виконавчого комітету). Також до вищого керівництва

компанії належать президент та голова виконавчого комітету (рис. 1.3).

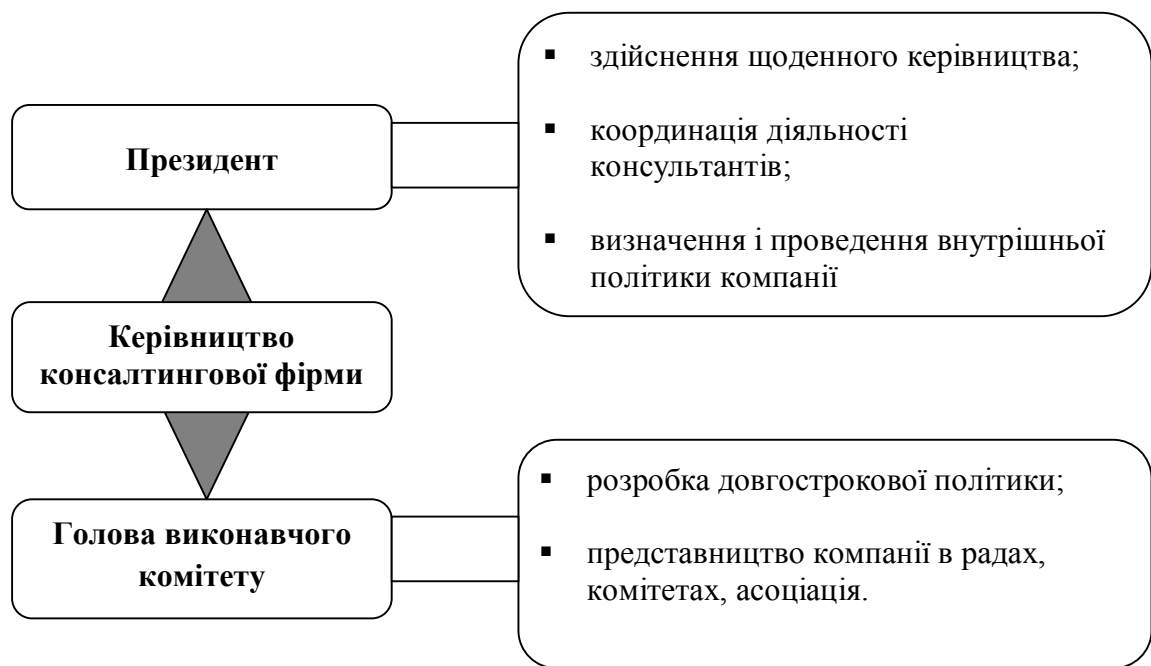


Рис. 1.3. Функції вищого керівництва консалтингової фірми

Характерною рисою консультаційних фірм є обов'язок усіх співробітників, незалежно від ієрархії і посади в компанії, займатися консультаційною діяльністю.

*Лінійно-функціональна структура* управління застосовується у разі багатопрофільної діяльності фірми, яка спеціалізується як за галузевим, так і функціональним принципом, має регіональну мережу та зарубіжні філіали (рис. 1.4).

Властивістю таких компаній є створення допоміжних підрозділів, які спрощують роботу основних департаментів організації. Допоміжні служби покликані виконувати наступні завдання:

- відбір, підготовку та вдосконалення кадрів консультаційної фірми;
- надання допомоги в роботі консультантів;
- розширення клієнтури компанії й одержання побічних прибутків.

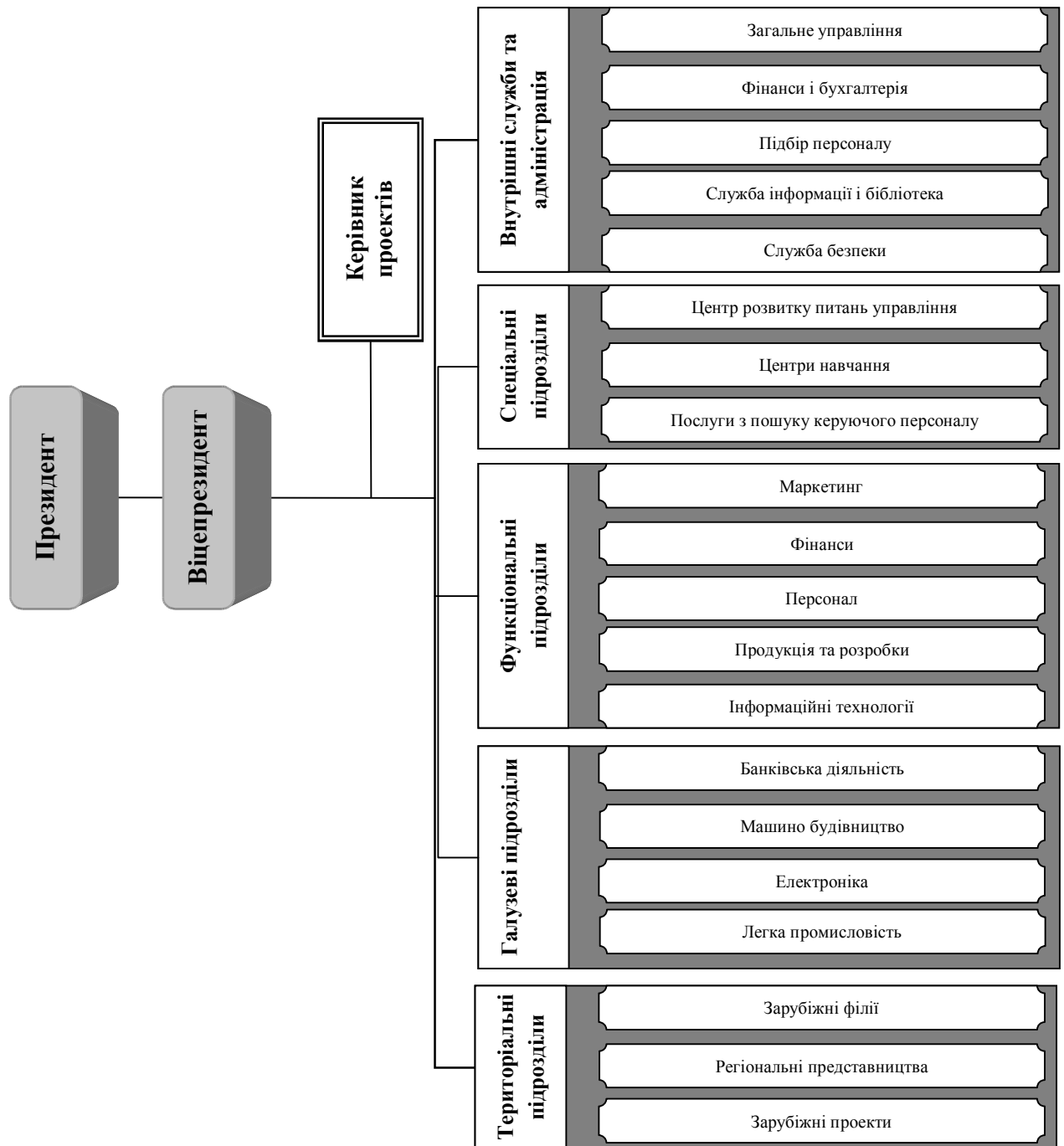


Рис. 1.4. Типова лінійно-функціональна організаційна структуру консалтингових компаній

Відділ або служба інформації (інформаційно-дослідницький) дозволяють більш ефективно працювати з інформацією та спростити роботу консультантів. Ці відділи займаються роботою, пов'язаною з пошуком нового в галузі теорії і практики управління, систематизацією і переробкою

отриманої інформації, здійснюють аналіз досвіду, що накопичений консультантами під час проведення досліджень і виконання тощо. Центри з удосконалення персоналу консультативної фірми (навчальні центри) призначені для проведення занять із керівниками підприємств з використанням інформації про новинки в галузі управління, а також прикладів та ситуацій. Консультативна робота нерозривно пов'язана з дослідженням управлінських процесів та підготовкою управлінських кадрів (рис. 1.5). Тому створення структури, у якій присутні всі ці види відділів, дозволяє поєднати досвід консультантів з творчим пошуком та передаванням цих знань у процесі навчання.

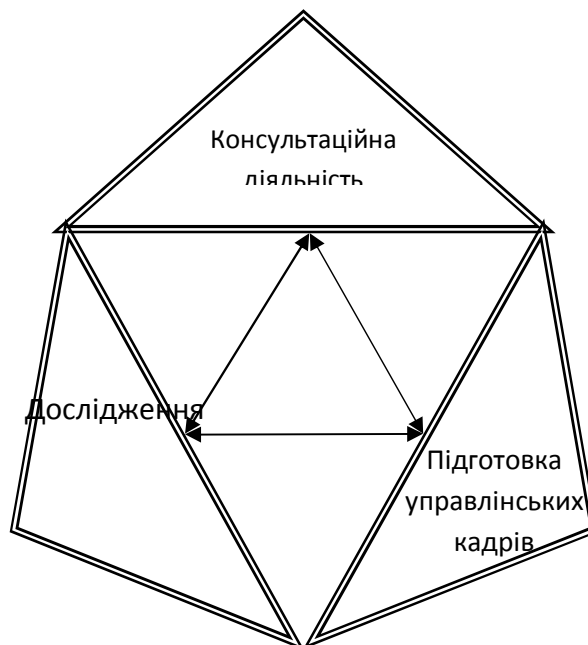


Рис. 1.5. Основні елементи діяльності консалтингової фірми

*Матрична структура* управління, як правило, створюється на базі функціональної структури. Під час свого зростання консультативна фірма йде шляхом «захоплення» нових районів, країн і континентів. Це потребує створення регіональних відділень, що обслуговують той чи інший регіон. Ними можуть бути тимчасові групи, зайняті пошуком нових клієнтів; великі контори, спроможні самостійно надавати консультації з широкого кола

проблем. Головна ідея структури управління регіональних відділень (рис. 1.6) полягає в тому, що члени цільової групи або бригади, включаючи як консультантів регіональних відділень, так і фахівців з функціональних відділів, перебувають у подвійному підпорядкуванні: тимчасовому – у керівника регіонального відділення; постійному – у керівника функціонального відділу.

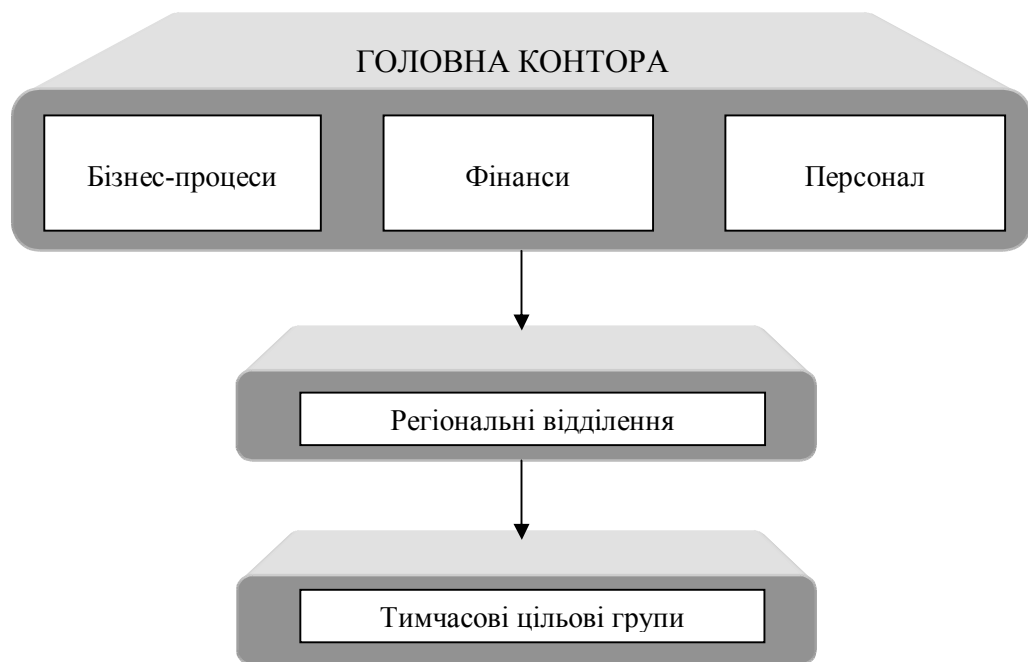


Рис. 1.6. Структура управління регіональних відділень консалтингової фірми

Створення тимчасових цільових груп одержало широкий розвиток у проектному управлінні. Об’єктивний процес ускладнення рівня проблем, що вирішуються, і спеціалізація консультантів на окремих галузях знань потребують створення тимчасових груп для більш успішної роботи. Саме вони є ядром матричної структури.

Перевагами матричної структури консалтингового бізнесу є можливість гнучко маневрувати за рахунок перерозподілу консультантів між проектами, а також залучати допоміжних спеціалістів (це підвищує якість



роботи і забезпечує максимальну швидкість виконання завдань при мінімальних витратах ).

Створення матричної структури за проектним принципом дозволяє менеджеру проекту об'єднати консультантів з різних функціональних підрозділів для виконання проектних робіт (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Матрична структура, що побудована за проектним принципом

Менеджер проекту відповідає на питання «що і коли повинно бути виконано?» (рис. 1.8). Функціональний керівник – «хто і яким чином буде виконувати роботу?».

Організаційна структура філіалів будується за функціональним принципом (рис. 1.9). Вона дозволяє знизити витрати, пов'язані з переїздами консультантів, полегшити пошук клієнтів, ознайомитися із специфікою багатьох країн.



Рис. 1.8. Компетенції менеджера проекту

Перевагами такого структурування є зберігання традицій і політики головної компанії, можливість навчання консультантів у головному центрі, порозуміння кадрів усередині компанії, подолання мовного бар'єра у спілкуванні з клієнтами та проведення регулярних зустрічей, семінарів головним і регіональними відділеннями.

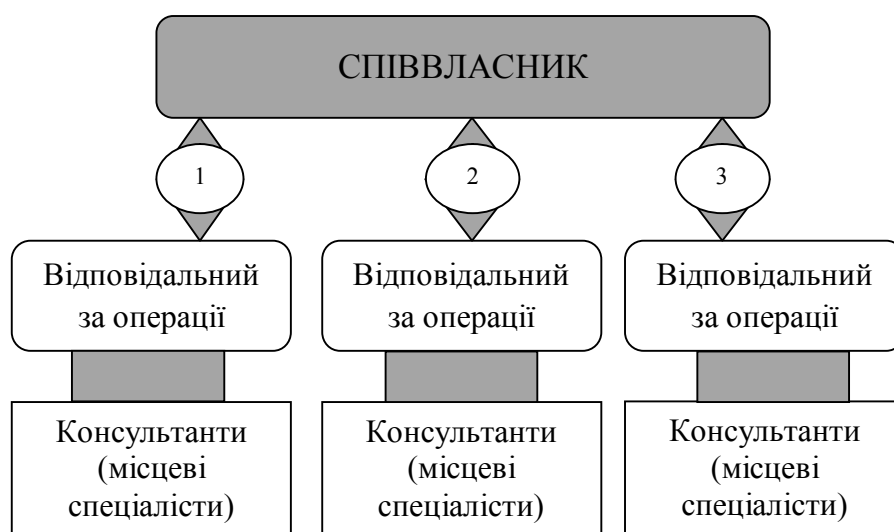


Рис. 1.9. Організаційна структура філіалів консультаційної фірми

Площинна структура, як різновид матричної, будується за принципом зменшення рівнів ієрархії та скорочення ланок між робочим консультантом і головним управляючим. Це сприяє розвитку співробітництва і подоланню бар'єрів службового положення усередині фірми.

Організаційна структура фірм, що ведуть агресивний збут, передбачає створення спеціальних маркетингових підрозділів, що здійснюють пошук потенційних клієнтів та їх заохочення до використання консультаційної допомоги. Компанії, що дотримуються політики агресивного збуту, використовують у своїй практиці маркетинговий досвід окремих провідних консультантів-партнерів, які мають певний авторитет в бізнес-середовищі. Залучення досвідчених працівників до маркетингу продукту конкретної фірми сприяє персоніфікації консультаційних послуг та формуванню довіри клієнтів.

Сьогодні можна спостерігати такі тенденції розвитку консультаційних фірм: по-перше, швидке розширення крупних консультаційних компаній, діапазон послуг яких постійно збільшується; по-друге, дрібні, вузькоспеціалізовані фірми не виявляють помітної тенденції до диверсифікації. Причина подібних тенденцій полягає в тому, що розширення діапазону послуг пов'язане з виділенням значних коштів для утримання допоміжного персоналу, що, у свою чергу, веде до подорожчання послуг консультантів і, отже, до зниження їхньої конкурентоздатності.

Проблеми професії консультанта перебувають у фокусі уваги як консалтингових організацій та їх об'єднань, так і споживачів консультаційних послуг.

Одним із способів захистити клієнтів від неякісних послуг є врегулювання процедури ліцензування консультаційної діяльності та видачі посвідчень консультанта.

Існує два протилежні погляди на легалізацію процесу професійного консультування. Прагнення отримання гарантій високої якості

консультаційних послуг спричиняє бажання введення стандартів консультування і надання документа, який підтверджував би компетентність консультанта та наявність його права здійснювати консультаційну допомогу. Видача таких посвідчень має бути прерогативою професійних асоціацій та інститутів. Проте питання про членство у аналогічних асоціаціях зарубіжних країн вирішується по-різному.

Так, Інститут консультантів з питань управління у Великій Британії запровадив різні ступені членства (асоційований, повний, почесний), що дозволяє включати консультантів, які отримали ступінь повних та почесних членів, до професійного реєстру. Американський інститут консультантів надає посвідчення консультанта за наявності у претендента відповідної освіти, досвіду та рекомендацій від клієнтів.

Отримання посвідчень є добровільною справою, нерегламентованою нормативною базою. На відміну від сертифікації ліцензування здійснюється державними установами або професійними асоціаціями, яким надано право ліцензування зі збереженням керівництва та контролю з боку держави. Законодавство України передбачає необхідність одержання ліцензії на здійснення деяких видів консалтингових послуг. Насамперед, це право роботи з приватизаційними документами (майновими сертифікатами), проведення всього комплексу робіт, пов'язаного з аудитом та оцінкою майна, надання освітніх послуг з видачою відповідного посвідчення.

Проте питання ліцензування консультаційної діяльності і визнання консалтингу як професії на сьогоднішній день залишається дискусійним. До позитивних сторін ліцензування слід віднести визнання консалтингу як професії, відсів некомпетентних консультантів та соціальну відповідальність консультантів.

Противники ліцензування консалтингової діяльності вважають, що: видача посвідчень не вирішує проблеми гарантій високоякісної консультаційної послуги; ліцензування одного виду діяльності може блокувати консультаційний процес (в окремих випадках консультаційна

допомога може включати крім ліцензованої послуги декілька супутніх неліцензованих видів діяльності); ліцензування з метою перешкоди проникненню на ринок некомпетентних консультантів є штучним заходом (за законами ринку неякісні послуги у будь-якому разі не будуть користуватися попитом).

В Україні сертифікації і ліцензуванню підлягають три види діяльності (взагалі їх 27 видів): аудиторська діяльність (Аудиторська палата України); роботи, пов'язані з приватизаційними документами (Фонд державного майна України); освіта (Міністерство освіти). Видача суб'єктам підприємницької діяльності ліцензій здійснюється на основі «Положення про порядок видачі суб'єктам підприємницької діяльності спеціальних дозволів (ліцензій) на здійснення окремих видів діяльності», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 17 травня 1994 року за №316.

Ліцензування аудиторської діяльності (видача ліцензій) здійснює Аудиторська палата України. Право на одержання ліцензій мають юридичні особи (аудиторські фірми) і фізичні особи (приватні аудитори) України. Термін дії ліцензії – до п'яти років, але не більше терміну дії сертифіката аудиторів (фундаторів).

Аналіз ключових бар'єрів мобільності стратегічної групи В призводить до висновку, що їх рівень є нижчим у порівнянні з відповідним рівнем захисту групи А.

До вказаних бар'єрів групи В слід віднести:

- відсутність офіційної процедури сертифікації консультантів-професіоналів;
- не сформованість суспільного попиту на вітчизняні консалтингові продукти;
- підвищену фінансову ризикованість консалтингу як бізнесу в Україні.

Перелічені бар'єри мобільності обумовлюють наявність деяких переваг вітчизняних консалтингових підприємств “першої хвилі” відносно нещодавно створених фірм локальної спеціалізації.

Бар'єри мобільності групи С досить низькі. Перш за все, це пов'язано з особливостями чинного законодавства. За умов відсутності нормативного порядку ліцензування і сертифікації консалтингової діяльності в Україні існує блок законодавчих актів, які регулюють окремі види консалтингу (аудит, оцінка майна, приватизація, юридичне консультування тощо). Це дозволяє дрібним фірмам позиціонуватися на ринку окремого продукту та утримувати свої позиції. Завдяки відносно низьким бар'єрам проникнення в групу С її учасники мають змогу для досить вільної конкуренції.

### **1.3. Кадрове забезпечення консалтингової діяльності**

Вимоги до особистості консультанта: творче мислення, розвинені навички ділового спілкування, психологічна зрілість, хороше фізичне і духовне здоров'я, стабільність в поведінці, упевненість у собі, здібність до самовдосконалення, самоорганізованості, самокритичність, професійна етика.

Вимоги до професійної компетенції. Консультант повинен знати: проблеми теорії і практики управління, методи управління, процедури ведення звітності, системи обробки інформації, основи обчислювальної техніки, організаційні основи консультування, методичні основи консультування, чинники, що впливають на результативність консультування.

Консультант повинен вміти: визначати і вирішувати проблеми, приймати нестандартні управлінські рішення; вивчати, передавати знання, спонукати працівників до творчої діяльності, формувати і розвивати ефективні робочі групи, застосовувати раніше накопичений досвід консультування у різних областях, при вирішенні різних проблем,

безперервно поповнювати і оновлювати знання, брати участь в розробці і реалізації стратегії консультаційної організації.

Відповідно до перерахованих знань, умінь і досвіду виділяють консультантів-універсалів і консультантів-фахівців.

Універсали мають вищу освіту і широкий круг інтересів. До їх обов'язків входить підготовка і координація глобальних завдань, здійснення попередньої діагностики, представлення клієнтові пропозицій щодо вирішення проблем.

Фахівці мають знання і досвід в конкретній галузі або сфері робіт. Велика різноманітність видів консультаційних послуг передбачає і різноманітність спеціалізацій консультантів. Вони можуть бути керівниками, економістами, юристами, математиками, психологами, соціологами, інженерами.

Необхідно окремо звернути увагу на внутрішнього консультанта. Поява посади внутрішнього консультанта обумовлена необхідністю захисту державної і комерційної таємниць, конкуренцією, конфіденційністю отримуваної інформації і відсутністю чіткого законодавчого регулювання цих питань. Фахівці на посаду внутрішніх консультантів підбираються відповідно до критеріїв професіоналізму. Вони здатні надати послуги з широкого спектру питань.

Внутрішні консультанти: оцінюють обґрунтованість запрошення зовнішніх консультантів, координують роботу за проектом, визначають об'єм і характер робіт, займаються впровадженням рекомендацій, виконують завдання, що лежать в їх компетенції.

Проте у деяких випадках ефективно використання і внутрішніх, і зовнішніх консультантів: масштабність проекту, складність вирішуваних проблем; обмежені терміни вирішення проблем, потреба в спеціальних знаннях і навиках, яких немає в клієнтській організації, недоцільність мати в штаті внутрішнього консультанта певної спеціалізації.

У процедурі відбору консультантів можна виділити 3 стадії:

1. Попередній відбір (лонг-лістинг). На стадії попереднього відбору клієнт складає список всіх консультаційних фірм профілю, відповідного проблеми, до вирішення якої він хоче залучити консультантів.

Джерелами інформації тут можуть служити: списки членів національних асоціацій консультантів, рекламні оголошення, статті в пресі, довідники, рейтинги консультаційних компаній, різні конференції і семінари, а також рекомендації колег і партнерів.

У разі, коли клієнт сам не визначив своїх ключових проблем, в такий список мають бути включені, перш за все, консультанти-універсали.

2. Складання остаточного списку кандидатів (шорт-лістинг). З попереднього списку формується остаточний (10–12 консалтингових фірм для значних проектів, 5–6; для середніх і 2–3; для малих). Вибір здійснюється залежно від професійного рівня персоналу, що працює в даних фірмах, виконаних раніше консалтингових проектів, попередніх клієнтів тощо.

3. Остаточний вибір. Здійснюється шляхом оцінки технічних пропозицій (змістовна частина пропозиції) консультантів і фінансової пропозиції обґрунтування вартості консультаційного проекту).

До плюсів даного методу можна віднести економічну вигідність, можливість для консультанта визначити обсяг та складність завдання заздалегідь, до отримання основного замовлення.

Консультування як метод, і консультування як професія являють собою дві сторони однієї медалі. Можна виділити кілька суб'єктів, значною мірою причетних до цієї діяльності:

- незалежні консультанти – як індивідуальні, так і фірми,
- консультаційні підрозділи всередині якої-небудь галузі, підприємства;
- відділи та підрозділи, які здійснюють внутрішнє управлінське консультування у державних та урядових структурах;
- викладачі, науковці, експерти з питань управління;



- менеджери, бізнесмени, керівники, які застосовують методи консультування у вирішенні проблем, що стоять перед організацією.

Цілісне уявлення про управлінський консультуванні може бути представлено декількома блоками:

1. Системний огляд процесу консультування, який включає п'ять основних фаз: ознайомлення, діагноз, планування дій, виконання і завершення.
2. Консультування в різних галузях управління: загальне керівництво і корпоративна стратегія, фінансування, маркетинг, виробництво, трудові ресурси, застосування комп'ютерів.
3. Питання керівництва консультантським організаціями.
4. Загальні уявлення про методи консультування та професії консультанта, де основна ланка – «консультант-клієнт» і принципи професійної етики.
5. Кар'єра консультантів, підвищення їх кваліфікації.

На основі аналізу міжнародної практики можна виділити два основних підходи до консультування.

Перший підхід відображає широкий функціональний погляд на консультування, Ф. Стееле визначає його так: «Під процесом консультування я розумію будь-яку форму надання допомоги щодо змісту, процесу або структури завдання або серії завдань, при якій консультант сам не відповідає за виконання завдання, але допомагає тим, хто відповідальний за це». Консультант як би є помічником, виконуючим найрізноманітнішу роботу.

Другий підхід розглядає консультування як особливу професійну службу, в якій виділяються ряд характеристик, якими ця служба повинна володіти. Так Л. Грейнер і Р. Метцгер вважають, що «управлінське консультування – це консультативна служба, що працює за контрактом і надає послуги організаціям за допомогою спеціально навчених і кваліфікованих осіб, які допомагають організації-замовнику виявити

управлінські проблеми, проаналізувати їх, дають рекомендації щодо вирішення цих проблем і сприяють, при необхідності, виконанню рішень».

Ці два підходи в практиці доповнюють один одного, забезпечуючи необхідну допомогу управлінцям. Існує кілька поширених уявлень про консультантів:

- звернення до консультанта рівноцінно некомпетентності і нездатності клієнта впоратися з ситуацією самотужки;
- визнання за консультантами ролі «аварійних монтерів», «зцілителів для бізнесу», яких можна запросити, коли занадто пізно;
- визнання нормальною практикою звернення до консультанта з питань управління.

Міжнародний досвід показує, що процвітаючі корпорації з сильним керівництвом зробили регулярне звернення до консультантів нормальною практикою. В основному консультанти отримують замовлення (або завдання) на виправлення тих помилок, які були допущені раніше; на удосконалення будь-якої системи; на створення якого-небудь нового продукту, під який є ідея. Консультування як метод втручання і надання послуг включає в себе процес навчання, наукові дослідження та інформаційні послуги. Воно буває експертне та процесне.

Навчання консультанта і клієнта відбувається взаємно, хоча іноді клієнт не усвідомлює того, що вчить консультанта. Навчання часто використовується як метод втручання, з метою зміни і допомоги людям освоїтися зі змінами в організації. Тому консультант в процесі консультування організовує навчальні семінари для управлінського персоналу всіх ланок. Така практика вимагає навичок викладання і розроблених технологій навчання.

Наукова робота та консультування пов'язані між собою. Справа в тому, що, працюючи з проблемами управління, консультант повинен бути знайомий з результатами наукових досліджень і вміти користуватися ними. Наприклад, перш ніж рекомендувати який-небудь метод, йому необхідно

дізнатися, вивчав чи хто-небудь його застосування в аналогічних умовах, які негативні і позитивні наслідки застосовуваного методу і т.д. Звідси консультант повинен підтримувати контакт із провідними дослідниками в галузі управління, що природно сприяє і практиці, і науковим розробкам. Дуже багато проблем можна вирішити тільки за допомогою наукових розробок, отримавши нові знання.

Інформація в консультуванні має величезне значення і може впливати на поведінку людей, які зацікавлені, і здатні на її підставі робити висновки і приймати управлінські рішення. Іноді єдине завдання, яке ставить клієнт перед консультантом – це забезпечити інформацією клієнта по цікавить його проблеми.

Таким чином, збалансованість цих методів втручання дозволяє отримати найкращий для клієнта ефект. Необхідно відзначити, що теоретичні підходи до консультування пов'язані з періодом визнання цієї діяльності в багатьох країнах під час другої світової війни. Наприклад, Сполучені Штати, зокрема, зрозуміли, що війна – основна загроза управлінню і що для перемоги необхідно мобілізувати кращі управлінські сили країни. Крім того, дослідження операцій та нові методи, спочатку застосовувалися у воєнний час, після війни швидко знайшли застосування в управлінні компаніями і суспільством, що не тільки змінило роботу консультантів, а й підвищило їх статус у суспільстві.

Якість консалтингової послуги як інтелектуального продукту залежить від творчого особистого потенціалу консультантів, ефективності організації та мотивації праці. Отже головним фактором успіху роботи консалтингової фірми є ефективна кадрова політика. Особливості побудування кадрової політики консалтингових фірм пов'язані із специфікою управління творчим, високоінтелектуальним персоналом. Кадровою політикою традиційно вважають систему правил і норм, що приводять людські ресурси організації у відповідність до стратегії компанії. Тому методи роботи з персоналом консультаційна фірма використовує згідно з

обраною концепцією бізнесу. Метою кадрової політики консалтингової фірми є забезпечення збалансованості процесів поновлення та збереження кількісного та якісного складу кадрів. Безумовно, що основними факторами впливу на кадрову політику фірми є стан зовнішнього середовища та ситуація на ринках консалтингових послуг і праці. Кадрова політика консалтингової фірми багато у чому залежить від організаційної культури. Існують фірми, що об'єднують окремих професійних консультантів, які не поєднані єдиною корпоративною метою і виконують консультаційні завдання індивідуально. Однак найбільш успішними є фірми, які організовують працю консультантів на основі співробітництва та формування команди консультантів для виконання консультаційного проекту. Досвід роботи провідних консалтингових фірм свідчить про те, що їх головною конкурентною перевагою є унікальний кадровий потенціал та культура бізнесу. Досить високий рівень корпоративної культури робить компанію привабливою для талановитих працівників, утримує їх в організації, а результати їх праці, в свою чергу, створюють відповідну репутацію фірми, залучають нових споживачів та висококваліфікованих співробітників. Головним завданням консалтингових фірм є сприяння зростанню професійної компетенції консультантів та розвитку їх навичок і вмінь.

Основними елементами кадрової політики є відбір та наймання персоналу, підготовка консультантів до роботи та їх подальше періодичне навчання, мотивація і організація праці, планування службового зросту. Про ефективність кадрової політики, її вплив на загальний стан компанії можна говорити, якщо в організації наявні: планування ресурсів (оцінка наявних трудових ресурсів, визначення майбутньої потреби у кадрах та способів пошуку кандидатів на вакантні посади, оцінки результативності минулого набору); відбір та адаптація персоналу (оцінка результативності відбіркового процесу та адаптаційних заходів); система стимулювання (атестація, персоніфікація заробітків, моніторинг рівня оплати на ринку праці); ротація

персоналу (система кадрового моніторингу, певний соціально-психологічний клімат, внутрішні комунікації, оцінка результативності методів планування кар'єри). Кадрова політика в організації може відігравати пасивну, превентивну та активну роль. Пасивна роль кадрової політики зводиться до ліквідації негативних наслідків конфліктів, коли керівництво врегульовує суперечку без прагнення виявити та усунути її причину. Превентивна роль базується на діагностиці персоналу та прогнозуванні кадрової політики на середньостроковий період. Активна роль кадрової політики надає можливість розробки цільових кадрових програм, їх корекції на основі постійного моніторингу службової ситуації та відповідно до змін зовнішнього середовища.

Організація праці консультантів базується на принципах управління, яких дотримується дана консультаційна фірма. Ефективність роботи значною мірою залежить від організації праці як під час виконання консультаційного завдання, так і під час роботи в офісі. Оскільки консалтингові фірми водночас працюють над декількома проектами, то консультанти, як правило, бувають залучені до роботи за 2–3 угодами. Тому розподіл їх часу, узгодження строків виконання робіт за різними проектами є найважливішим завданням системи організації праці консультантів.

На відміну від інших управлінських професій значну частину робочого часу консультантів займають відрядження та пов'язані з ними переїзди. З огляду на це необхідно побудувати гнучкий графік робочого дня. На організацію праці також безпосередньо впливає розмір фірми, її організаційна побудова та тип організаційної культури. Однак навіть кластерні організаційні культури, в центрі уваги яких – окрема особистість, сьогодні приходять до висновку щодо необхідності проектного підходу до організації праці. Проектний підхід організації праці передбачає зосередження зусиль команди співробітників, які спеціалізуються на різних напрямках, на виконанні окремих консультаційних проектів. Це дозволяє ефективно планувати наявні трудові і матеріальні ресурси консультаційної

фірми, координувати роботу за проектом, відстежувати зв'язок результатів роботи з заробітками консультантів. Створення професійної проектної команди є необхідною умовою ефективної роботи над проектом. Безумовною перевагою проектної команди є її прогресивність та економічність, що дає можливість вирішувати складні завдання, залучаючи порівняно невелику кількість людей високої кваліфікації та досягаючи розуміння між ними та проект-менеджером завдяки оптимальному поєднанню інтересів виробництва та інтересів колективу.

Проект-менеджер має допомагати членам команди пройти всі стадії розвитку і повністю розкрити свій потенціал. Він повинен уміти передбачати наближення кожної наступної стадії розвитку і вести команду вперед. При успішному завершенні проекту почуття задоволення роботою формує бажання подальшої спільної діяльності. Найбільш поширеною формою організації проектної команди у консалтинговому бізнесі є матрична форма. При матричній формі проектна команда формується із спеціалістів функціональних відділів організації, що залучаються на контрактній основі. Відбір здійснюється проект-менеджером разом з керівниками функціональних відділів. Кандидати проходять співбесіду, під час якої їх знайомлять з метою та завданням проекту, очікуваними результатами, можливими затратами ресурсів, обов'язками, відповідальністю, системою винагород. Потреба у спеціалістах конкретного профілю визначається проект-менеджером залежно від обсягу робіт. При зміні обсягу робіт або при виникненні нових видів робіт проект-менеджер може змінювати як кількісний, так і якісний склад команди за рахунок функціональних підрозділів організації. Після завершення проекту члени команди повертаються до своїх функціональних підрозділів, продовжуючи роботу в організації. Перевагою даної форми організації команди є: гнучкість та оперативність маневрування трудовими ресурсами під час організації і розвитку команди; відсутність побоювання у членів команди залишитися без роботи після завершення проекту. До недоліків даної структури слід віднести

порушення принципу єдиноначальності, що створює труднощі при формуванні та управлінні командою. Негативним фактором також є конфлікти, що виникають при встановленні пріоритетів у зв'язку з необхідністю перерозподілу матеріальних і трудових ресурсів усередині організації. Проектний метод організації праці вважається ефективним, коли: кількісно і якісно визначено мету проекту, уточнено її ресурсні можливості; закріплено персонально повноваження і обов'язки всіх учасників проекту; учасники проекту мають необхідні навички для реалізації поставлених завдань; опрацьовано та задіяно відповідні системи підтримки та виконання (організаційну, стимулюючу, контролюючу).

#### **1.4. Особливості ринку консалтингових послуг**

Перелік консалтингових продуктів формується під впливом потреб клієнтів. До основних типів консалтингових продуктів слід віднести:

1) дослідження та аналіз ринку, що охоплюють оцінку розміру, місткості, структури ринку, аналіз рівня конкурентного оточення з діагностикою споживачів та конкурентів, виявлення тенденцій та прогнозування динаміки розвитку ринку;

2) розробку стратегії, що передбачає дослідження політики та ділової активності, проведення стратегічного аналізу компанії (виявлення сильних та слабких сторін організації, можливостей та загроз), визначення мети розвитку та методів досягнення стратегічного вибору;

3) фінансовий менеджмент, що охоплює аналіз поточного фінансового стану компанії (її прибутковість, кредитоспроможність, ліквідність тощо), тенденцій змін, що відбуваються, оцінку систем та методів фінансового планування, визначення ефективності структури капіталу, інвестиційної політики та поведінки на фінансових ринках;

4) підготовку та експертизу інвестиційних проектів, що забезпечують обґрунтування інституційної та технічної можливості

здійснити проекту, його аналіз з погляду комерційної, екологічної, соціальної доцільності, фінансової привабливості та реалізації в умовах непевності та ризику;

5) управління маркетингом, що включає дослідження ринкового середовища (оточення) компанії, розробку маркетингової стратегії, оцінку ефективності окремих елементів маркетингу (ціноутворення, організацію збуту, рекламу, управління товарними запасами та складським господарством), діагностику служби маркетингу фірми, її місце в корпоративній структурі, відповідність принципів та методів оперативного маркетингу загальним завданням та меті організації ;

6) управління виробництвом, що, як об'єкт консультативної допомоги, включає в себе аналіз виробництва з точки зору трьох найважливіших складових виробничого процесу – продукції, що виробляє компанія (дизайн, сировина, що використовується, матеріали, якість), методів та принципів організації виробничого процесу та планування, організації існуючих трудових ресурсів;

7) управління персоналом, яке охоплює оцінку та вирішення проблем кадрової політики фірми, включаючи планування трудових ресурсів, вибір та наймання робітників, навчання персоналу, системи комунікацій, мотивацію до праці та винагороди, психологічний клімат, планування кар'єри та розвиток організації;

8) інформаційні технології, що включають надання допомоги у виборі, впровадженні та супроводженні програмних продуктів, розробку комп'ютерних методів управління виробництвом, фінансами, маркетингом, бухгалтерським та фінансовим обліком.

Особливості маркетингу консалтингових послуг:

Високий вплив торгової марки на вибір і, як наслідок, висока цінова надбавка за марку. Сила торгової марки консалтингової компанії є одним з найбільш серйозних бар'єрів для входу на ринок нових конкурентів і грає виключно важливе значення при виборі клієнтами компанії. Створення



марки – дуже дорогий і тривалий процес, але без нього шанси на успіх вашої компанії близькі до нуля. Вкладення в марку необхідно розглядати як першочергові.

Споживачі послуг більше довіряють порадам інших людей, ніж прямій рекламі. Для використання цього фактора вам необхідно активно збирати рекомендації у своїх клієнтів. Найкраще робити це відразу ж після закінчення проекту або під час проекту, поки у клієнта ще свіжі сприйняття. Рекомендаційні листи від найбільш значущих клієнтів необхідно розмістити в переговорній, приймальні та на сайті. Враховуючи те, що не завжди можливо повідомити, над якою саме проблемою працювали консультанти, можна зробити досить загальні листи, просто виражають подяку за якісно виконану роботу. Не соромтеся просити ваших клієнтів згадувати про вашу роботу в своєму середовищі. Не соромтеся запитати, чи можуть вони назвати когось, у кого є схожі проблеми. Працюйте як страхові агенти, які ніколи не йдуть без того, щоб дізнатися, у кого з ваших друзів є схожі проблеми.

Лояльність клієнтів. Задоволені споживачі виявляють високу лояльність по відношенню до свого консультанта. Наприклад, за офіційною інформацією 80% КЛІЄНТІВ McKinsey & Coі 90% НА Кірні - це повторні клієнти.

Консалтингові послуги мають тривалий цикл продажу. Процес переговорів про продаж послуг може тривати і півроку, і рік, в цей час відбувається ряд зустрічей клієнта і консультанта. Клієнт посилає своїх співробітників на семінари, що проводяться консультантами, в процесі чого оцінює наскільки кваліфіковано працює консалтингова компанія, і тільки після цього приймає остаточне рішення.

Унікальність. Послуги консультантів нестандартні, тому не можна порівняти ціни різних консультантів (це зажадає від клієнта значного часу та розкриття інформації). У зв'язку з цим, якість послуги сприймається в залежності від ціни послуги. Важливо відзначити, що конкуренція на ринку

консалтингу базується не на ціні. Відповідно на ринку присутня низька цінова еластичність.

Слабо виражений сезонний чинник. Незважаючи на те, що, в цілому, динаміка попиту на консалтингові послуги збігається з динамікою ділових циклів, слід зазначити, що різкі сезонні коливання практично відсутні. Проблема сезонності ставитися швидше до невеликим компаніям і пов'язана із загальним рівнем нестабільності потоку замовлень, властивому невеликим компаніям.

Критичність фактора конфіденційності. Для клієнта принципово важливо, щоб все те, що він обговорює з консультантом, залишалося тільки між ними. У зв'язку з цим, клієнти найчастіше віддають перевагу комплексним компаніям, зарекомендували себе в іншій роботі і вже знайомим з інформацією про клієнта. Тому завжди підкреслюйте у своїй рекламі, що ви неухильно дотримуватися конфіденційності.

Висока мобільність. Консалтингові послуги можуть не вимагають ніякого капітального устаткування, тому компаніям не має сенс відкривати офіси по всій країні. Тут можна вказати на те, що локальні компанії не можуть мати серйозної переваги місця перед глобальними.

Становлення та розвиток ринку консалтингових послуг в Україні пов'язані із започаткуванням підприємництва та розгортанням кампанії з роздержавлення власності. Виникла потреба у створенні методичної бази приватизаційних заходів на підприємствах та обґрунтуванні безлічі бізнес-планів з метою отримання інвестиційних коштів. Спочатку задоволення попиту на ці послуги взяли на себе консультаційні підрозділи банків та організацій, що отримали право консультувати з питань приватизації. Однак з розвитком ринку товарів попит на консалтингові послуги в Україні зазнає суттєвих змін. Поступове надбання вітчизняним бізнесом рис цивілізованої діяльності потребує відповідної професіоналізації консалтингу. Сьогоднішні вітчизняні менеджери чітко усвідомлюють необхідність такого консультування, при якому консультант здійснює не лише локальне

виправлення вузьких проблем, а, поглиблено вивчаючи специфіку клієнтської організації, займається комплексними питаннями стратегічного розвитку даного підприємства.

Серед найважливіших причин стрімкого розвитку управлінського консультування та зростання попиту на консалтингові послуги на світовому ринку слід назвати такі:

- загальну тенденцію глобалізації бізнесу, яка сприяє попиту на консалтингові послуги як серед транснаціональних корпорацій, що захоплюють нові ринки, так і серед щойно створених компаній, які сподіваються позиціонуватися на світовому ринку;
- можливість використання ідей і таланту консультанта як конкурентну перевагу в ринковій боротьбі;
- необхідність впровадження інформаційних технологій, які дозволяють у значній мірі підвищити продуктивність компанії.

Основними причинами залучення консультантів в організацію є наступні:

- поточна завантаженість менеджерів фірм, що перешкоджає їм самотійно вирішувати глобальні проблеми розвитку та оцінювати кризові проблеми компанії на сучасному рівні знань;
- прагнення одержати оцінку того, що робиться в організації, незалежними об'єктивними експертами;
- необхідність постійного підвищення ефективності виробництва та бізнесу в умовах жорсткої конкуренції та ускладнення управлінських проблем;
- відсутність чіткої та ефективної системи інформаційного забезпечення в галузі правового та економічного регулювання;
- інтеграція в світове економічне товариство, інтернаціоналізація вимог та стандартів;
- необхідність ініціювання змін в організації;
- подолання стереотипів у вирішенні існуючих проблем;

- навчання персоналу новим управлінським технологіям; подолання кризи, якщо вона настає в організації, ідентифікація проблем та надання виконавчої допомоги для їх вирішення.

Управлінський консалтинг має свої перспективи. Поступове збільшення попиту на консалтингові продукти може відбутися в результаті поліпшення якості послуг, що надаються, оскільки неодмінно зростатиме професіоналізм вітчизняних консультантів, їх досвід, удосконалюватимуться навички роботи і методи виконання замовлення; переходу на постійне консультаційне обслуговування, що є більш економічним для клієнта; усвідомлення вигоди від залучення консультантів для вирішення існуючих проблем і отримання нової інформації, ідей, пропозицій.

Однак, незважаючи на те, що значна кількість компаній відчуває необхідність консультаційної допомоги з питань управління, попит на консалтингові послуги в Україні залишається низьким.

Основними причинами цього є наступні (рис. 1.10):

- складна макроекономічна ситуація та загальне зниження ділової активності;
- відсутність культури роботи з незалежними експертами;
- побоювання щодо порушення конфіденційності;
- низька платоспроможність клієнтів;
- неспроможність оцінити корисність консалтингових послуг;
- відсутність гарантій конкретних результатів і позитивного ефекту від консультування;
- складність отримання об'єктивної інформації про консультаційні фірми та їх можливості.

Маркетинг консультаційних послуг значно відрізняється від маркетингу споживчих товарів або засобів виробництва, що пов'язано насамперед з особливостями товару «консалтингова послуга». Внаслідок неможливості наочно продемонструвати вид та якість консультаційної послуги споживач не має чітких критеріїв порівняння її з товарами

аналогами, тому головним завданням маркетингу є надання послугі «матеріального» вигляду. При цьому консультант повинен продавати не послугу, а компетентність, кваліфікацію і досвід персоналу консалтингової фірми, підкреслюючи вигоди і переваги, які отримує користувач послуги.



Рис.1.10. Причини низького попиту на консалтингові послуги в Україні

Складність оцінки товару полягає у розбіжності між собівартістю послуги, як її собі уявляє клієнт, та ціною, яку він має сплатити, адже клієнт, як правило, не враховує необхідності здобуття консультантом нових знань, необхідних для виконання поставленого завдання.

Наступною проблемою маркетингу консультаційної послуги є вірогідність зміни її якісної характеристики у процесі обслуговування

клієнта. Іноді в результаті ускладнень під час збору в організації клієнта інформації та опору її персоналу запропонованим змінам початковий консультаційний продукт може трансформуватися, що дещо знижує його цінність.

Успішність продажу консультаційних послуг значною мірою залежить від маркетингової кваліфікації консультанта.

Основними завданнями маркетингу консультаційних послуг є вивчення та прогнозування ринку (клієнти, конкуренти, партнери), розробка методів пристосування до ринкових умов (просування товарів), визначення ефективної цінової політики.

*Маркетинг консалтингових послуг* – процес, покликаний допомогти клієнтам дізнатись про послуги, оцінити спроможність консультантів вирішувати управлінські проблеми, а клієнтів – купувати консультаційний продукт. Маркетинг включає наступні елементи:

1. визначення типів консалтингових продуктів, що їх може запропонувати фірма;
2. аналіз кон'юнктури ринку консалтингових послуг, який передбачає визначення:
  - потенційної місткості ринку, його меж;
  - тенденцій та перспектив розвитку;
  - доступності ринку;
  - рівня конкуренції;
  - поведінки конкурентів;
3. сегментування ринку, що включає:
  - регіональне та галузеве сегментування ринку консалтингових послуг;
  - дослідження потреб клієнтів кожного сегмента, виявлення можливостей для задоволення цих потреб;
4. вибір цільової групи споживачів (позиціонування), з якою працює фірма, потребує відповіді на такі запитання:

- з якими клієнтами бажає працювати фірма?
  - які їх потреби?
  - у чому полягають конкурентні переваги?
  - яка матриця цін та диференціація запропонованих послуг, у якому сегменті намагається знаходитись фірма?
5. систему просунення консалтингових послуг, яка націлена на:
- формування попиту та стимулювання збуту;
  - виявлення найбільш припустимих методів стимулювання збуту;
  - організацію рекламних компаній;
  - заходи щодо формування громадської думки;
  - особисті продажі;
6. продаж консалтингової послуги, а саме:
- розробку методів заохочення клієнтів;
  - підготовку консультаційних пропозицій;
7. збереження клієнтів, яке передбачає:
- забезпечення і підтримку зворотного зв'язку з клієнтом;
  - дотримання конфіденційності.

Специфічність консалтингового продукту визначає вибір інструментарію маркетингу, основними елементами якого мають бути відповідний комплекс маркетингових комунікацій (реклама, пропаганда), цінова політика, індивідуалізація послуг, управління попитом і пропозицією консалтингових послуг. Маркетингова діяльність консалтингової фірми охоплює багатоетапний процес (рис. 1.11).

Про важливість маркетингу як складової успіху фірми свідчить той факт, що лідери консалтингового бізнесу (Andersen Consulting, McKinsey) при підготовці своїх співробітників обов'язково навчають їх маркетингу, оскільки високопрофесійний маркетинг власних послуг є частиною іміджу фірми. Більшість консультаційних фірм, організованих у формі партнерства, доручають роботу по заохоченню нових клієнтів окремим партнерам, а не корпоративним відділам маркетингу. Однією з причин такої політики є

персоніфікація продажу консультаційної послуги. Типовість рекламних текстів, які розробляються маркетинговими службами консультаційних фірм, призводить до того, що клієнти не в змозі відрізнити одну консультаційну фірму від іншої. Персоніфікація маркетингу консалтингової послуги сприяє ідентифікуванню клієнтом послуг конкретної консультаційної організації.

#### МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ КОНСАЛТИНГОВОЇ ФІРМИ

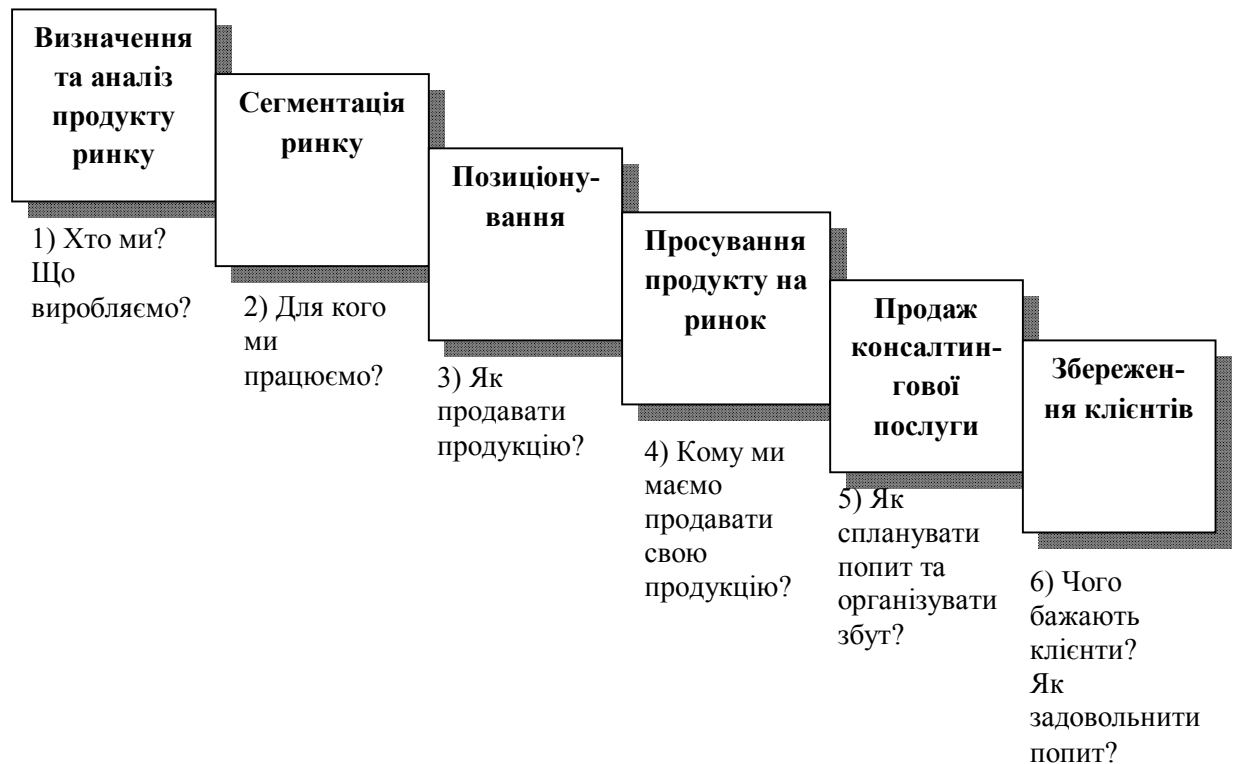


Рис. 1.11. Елементи маркетингової системи

Результатом маркетингової діяльності є кількість і якість (інноваційний потенціал, профіль та місце фірми в галузі) клієнтів, з якими працюють консалтингові фірми. Отже аналіз клієнтських організацій, видів послуг, а також частки інтелектуальних та творчих робіт у їх загальному обсязі може характеризувати напрямок розвитку консалтингової фірми. Сьогодні запорукою успіху є поєднання консультаційного професіоналізму та маркетингової кваліфікації. Ці поняття утворюють конкурентний статус консультаційної фірми.



Одним з основних маркетингових завдань консалтингових фірм є пошук нового продукту, який міг би зацікавити клієнта. Такий продукт користуватиметься попитом, якщо він міститиме нові оригінальні ідеї, які сприятимуть корпоративному відтворенню. Сьогодні схвалюються зусилля консультантів, спрямовані на генерацію конкурентоздатних ідей, оскільки саме вони визначають майбутній розквіт фірми. Стимулом для такої роботи може бути збільшення винагород та преміювання. Так, наприклад, McKinsey спрямовує на розвиток інтелектуального потенціалу своєї фірми значні кошти, здійснює дослідницькі роботи з питань збільшення та глобалізації компанії. В цій компанії проводять внутрішньофірмові інтелектуальні олімпіади, де конкурують приблизно 150 команд стажерів і молодших консультантів, які прагнуть перевершити одна одну у вирішенні управлінських завдань. Таке сприяння з боку фірми підвищенню якості консультаційної послуги пояснюється жорсткою конкуренцією на консалтинговому ринку, де інтелектуальне лідерство продукту може бути забезпечене його фірмовою приналежністю.

Для побудування успішної маркетингової діяльності консультант повинен з'ясувати наступні моменти:

- що саме бажає отримати клієнт в результаті консультування;
- чи можливо підтвердження клієнтом у письмовій формі компетентності і професіоналізму консультанта, оскільки більшість нових клієнтів будуть керуватися відгуками попередніх споживачів даного консалтингового продукту.

Професіонали повинні регулярно зустрічатися зі своїми клієнтами для обговорення їх справ, відвідувати їх збори, проводити семінари та надавати дрібні послуги.

Таким чином, особливості маркетингової діяльності консалтингових фірм полягають в особистій участі кожного консультанта у цьому процесі, оскільки саме в процесі консультування, взаємодії і співробітництва з клієнтом формується репутація фірми. Для утримання своєї частки ринку та

стимулювання клієнтів до споживання консалтингових послуг саме своєї фірми консультант повинен зацікавити клієнта в подальшому співробітництві бажано на тривалій основі. Закінчення консультаційного завдання не повинно означати припинення співробітництва з клієнтом.

### **1.5. Стратегічні аспекти консалтингової діяльності**

Консалтингові фірми, як і виробничі підприємства, користуються концепцією стратегічного розвитку своєї компанії та технікою стратегічного планування. Однак сприйняття корпоративної стратегії лише як сфери застосування професійних знань останнім часом зникає серед консультантів. Все більшого поширення набуває погляд на стратегічний розвиток як на корисний для консультаційної організації, хоча терміном «стратегія» користуються не завжди.

Такий підхід обумовлений наступними змінами зовнішнього середовища:

- стрімким розвитком управлінського консалтингу за останні 10 років;
- збільшенням кількості консультантів з питань управління, що сприяло появі конкуренції у цій сфері;
- орієнтацією консультаційних фірм на ринок та споживача, використанням агресивного маркетингу послуг.

Таким чином, перед окремою консультаційною фірмою виникає проблема утримання своїх ринкових позицій, постійного перегляду ступеня своєї компетентності та відповідності набору послуг вимогам клієнтів.

Змістом стратегічного планування є спрямування власних ресурсів підприємства, установи чи організації в ті галузі, які мають найбільший потенціал розвитку. Для будь-якого підприємства стратегія – це вибір шляху розвитку.

Консультавання, як специфічний напрямок бізнесу, виступає водночас у двох якостях: професійної діяльності та ділової активності. Ця єдність двох аспектів консалтингу визначає власне специфіку консалтингової фірми.

Діяльність консультаційної фірми визначається наявністю стандартизованої системи виробництва та надання послуг, а також використання певних методологічних підходів у діагностиці, аналізі та розробці алгоритму вирішення проблеми. Звичайно, неможливо продавати клієнтам стандартизовані комплекти послуг чи рішень проблем, які потребують індивідуального підходу. Але загальна стандартизована система професійної організації своєї діяльності, яка має бути творчо використана, забезпечує консалтинговій фірмі успіх.

Ділова активність консультаційної фірми спричинена ринковими умовами її існування. Сьогодні вже не виникає сумніву у тому, що консалтинг є бізнесом, а послуги консультантів мають бути продані.

Щоб забезпечити фірмі прибуток та професійну репутацію консультант повинен виступати водночас у ролі професіонала і комерсанта.

Стратегія консультаційної фірми повинна охоплювати обидві сторони консультавання – професійний та комерційний. Однак першим кроком, який викличе наступний, має бути визначення професійної мети фірми.

Професійний аспект стратегічного розвитку консалтингової фірми включає:

1. професійний профіль консалтингової фірми;
2. професійне обличчя фірми:
  - унікальні методичні прийоми;
  - використання специфічної документації фірми;
  - користування спеціальними атрибутами;
  - рівень професійної культури;
  - імідж консультанта;
  - спілкування з клієнтами та міра участі у вирішенні проблем;
3. технічне лідерство фірми:

- першість у галузі технології та управлінських методів;
- відстеження нової інформації та пропонування її клієнтам;

4. види послуг, які надаватиме фірма:

- лише управлінські;
- технічні;
- інформаційні;
- визначення напрямків розширення своїх послуг.

Наступним кроком розробки стратегії розвитку консалтингової фірми є визначення другого стратегічного параметру – ділової активності.

Комерційний аспект стратегічного розвитку консалтингової фірми вимагає визначення:

1. мети бізнесу консультаційної фірми;
2. мети ділової стратегії:
  - забезпечення виживання;
  - утримання поточних ринкових позицій;
  - вибір темпів зростання (швидкого, повільного);
3. бажаного розміру доходів та прибутку;
4. міри фінансової стабільності та незалежності фірми.

Стратегія консалтингової фірми, що розроблена згідно з метою двох аспектів її діяльності, призначена забезпечити подальший розвиток цього специфічного підприємства як професійної одиниці і ринкової структури. Практичний досвід ринкового існування окремих елітних інтелектуальних структур (наукових, мистецьких) підтверджує, що без зовнішньої підтримки фінансове самостійне життя такої одиниці може бути забезпечене лише відповідною грамотною стратегією, яка могла б примирити неринкову сутність системи з ринково підкореним середовищем.

Консалтингова фірма, як інтелектуально спрямована структура, може називатися фірмою лише тоді, коли її професійна мета узгоджена і адекватна фінансовим цілям її діяльності.

Стратегічний вибір консультаційної фірми, як рішення, що розраховане на довгострокову реалізацію, стосується найважливіших сторін внутрішнього та ринкового існування підприємства:

- визначення діапазону послуг;
- визначення базових клієнтів;
- визначення розміру та темпів зростання фірми;
- взаємодія із конкурентним середовищем.

Однак слід зазначити, що обрана стратегія консультування повинна коректуватися згідно з вимогами інноваційних процесів та змінами зовнішнього середовища. Тим більше, що консультаційна фірма у питаннях зміни ринків та продукції більш гнучка, ніж промислове підприємство. Чутливість фірми до диктату ринку обумовлена структурою персоналу, який включає спеціалістів із технічною, економічною та іншою освітою, а також різними профілями діяльності, що завжди дозволить колективу пристосовуватися до стратегічних змін.

#### 1. Визначення діапазону послуг

Основним блоком стратегії консалтингової фірми є визначення її продукції. Для його формування теорія стратегічного планування пропонує визначити природу та коло послуг консультаційної фірми.

*Стратегія консультування має декілька альтернатив:*

Стратегія надання консультаційних послуг №1.

Послуги поділяються за функціональними та предметними сферами втручання.

Консультаційна фірма, що обрала цю альтернативу, визначає свої послуги за наступною класифікацією:

- фінанси;
- маркетинг;
- управління та організація виробництва;
- загальне управління та інші.

Це найбільш поширена класифікація, але й найбільш примітивна.

Таке визначення власного асортименту послуг нічого не говорить клієнтові про саму фірму, її консультантів та особливості їх професійних методологічних підходів. Для самої фірми також така стратегія досить важка – можуть виникнути проблеми занадто широкого діапазону, який не під силу подолати дрібній фірмі.

#### Стратегія надання консультаційних послуг №2.

Класифікація послуг відбувається за проблемним критерієм. Так консультанти пропонують допомогу у вирішенні питань економії ресурсів, раціоналізації напрямку руху інформаційних потоків, виявленні можливості реструктуризації підприємства, зміні форм власності, злитті та інше.

Таким чином, пропонується вирішення конкретної проблеми з використанням консультації процесу та здійсненням необхідного (фінансового, юридичного, технологічного, організаційного та інше) супроводу робочою групою консультантів.

#### Стратегія надання консультаційних послуг №3.

Консультанти пропонують вирішення проблем клієнта власними унікальними методами, з використанням спеціальних підходів, моделей та систем управління.

Консалтингова фірма може використовувати власні запатентовані авторські алгоритми розв'язання окремих питань. Як правило, незважаючи на досить стандартизовані моделі вирішення питань, консультанти використовують консалтинг, що розвиває. Доцільним є вибір моделі «співробітництво», що дозволяє діагностувати проблемне поле клієнта, адаптувати базову стандартизовану модель до специфіки клієнтської організації та застосувати окрему систему впровадження інновації з використанням тренінгових заходів та навчальної роботи з персоналом. До цього методу надання консалтингових послуг також можуть входити довгострокові взаємовідносини консультанта та клієнта, засновані на підтримці запропонованої системи у робочому стані та забезпеченні зворотного зв'язку.

Прикладом стратегії №3 може бути надання консалтингових послуг з використанням комп'ютерних моделей та інших прикладних засобів, що застосовують у прогнозуванні кон'юнктури, стратегічному плануванні та інших галузях.

Стратегія надання консультаційних послуг №4.

У меморандумі консалтингової фірми зазначається описання методології консультування та ідентифікації проблем клієнта.

Консультанти зосереджують увагу потенційних клієнтів не на змісті та результаті консультування, а на підходах до вирішення проблеми та можливості оволодіння клієнтом певними прийомами діагностики, аналізу та розробки альтернатив вирішення проблеми.

Таким чином, фірма пропонує не саму послугу, а метод. Найбільш поширена стратегія №4 серед консультантів процесу. Угода між консультантом і клієнтом потребує від клієнта згоди не лише з умовами консультанта стосовно співробітництва та гонорару, але й з методом консультування.

Звичайно професійний консалтинг використовує комбіновані стратегії, які дають змогу консультантові процесу рекламувати відразу і проблемну сферу допомоги (стратегія №2) і метод вирішення проблеми (стратегія №4).

## 2. Визначення базових клієнтів

Наступним структурним блоком стратегічного вибору консалтингової фірми є визначення базових клієнтів.

Перш за все, організація повинна визначити свій поточний ринковий сегмент. Споживча площа консалтингової фірми може бути розглянута з певних позицій, наприклад:

- обслуговування підприємств будь-якого розміру (дрібні, середні, великі, дуже великі);
- обслуговування об'єктів однієї або декількох галузей (транспорт, будівництво, енергетика та ін.);

- обслуговування підприємств будь-якої форми власності (приватні, державні, змішані);
- географічний поділ ринку;
- обслуговування фірм з різним рівнем складності систем
- управління та інше.

Окрім того, організація має визначити частку державних та суспільних організацій у її споживчому колі. Відомо, що окремі консалтингові фірми розвинутих країн визначили частку державного клієнтського сектора у 20–30%. Але цей вибір має бути продиктований умовами макросередовища, у якому функціонує дана фірма. Очевидно, що консалтингові фірми українського ринку віддаватимуть перевагу державним підприємствам, що приватизуються, та опинилися у колі проблем, пов'язаних із зміною форми власності. Отже, приватизаційні послуги найбільш поширені в асортименті послуг українських консалтингових фірм та їх зарубіжних колег, що працюють в Україні.

І нарешті, дуже важливим є обмеження споживчого середовища організації. Час роботи на клієнта крупної професійної фірми та окремого консультанта різний. Водночас угоди на велику суму скорочують час, що витрачається на маркетинг, але підвищують залежність фірми від даного клієнта.

### 3. Розмір та темпи зростання фірми.

Розмір та темпи зростання консалтингової фірми цілком залежать від обсягів її ринку та спектра запропонованих послуг. Також, як відомо, загальна стратегія зростання має базуватися на внутрішніх ресурсах організації, враховуючи її перспективи та конкурентні переваги.

Консультаційні фірми як специфічні структури належать до числа тих, хто суттєво залежні від кадрової структури. Світовий досвід надання консультаційних послуг свідчить, що у багатьох випадках розмір консалтингової фірми стабілізується з метою збереження узгодженої команди спеціалістів, які здатні забезпечити професійний і ринковий ефект



підприємству. Але дотримування такої стратегії має свої часові межі. Персонал старіє, його навички втрачають актуальність і надолуження знань у галузі новітньої управлінської науки потребує немалих витрат. У такій ситуації фірма може обмежити спектр своїх послуг такими, що потребують роботи досвідченого персоналу. Крім того, фірма може підтримувати необхідні розміри завдяки плинності кадрів нижчих посадових ступенів.

Консалтингова фірма, що обирає стратегію зростання, має зіткнутися з проблемами наймання професіоналів. Ринок висококваліфікованих трудових ресурсів диктує певну політику пошуку та залучення кадрів. Фірма несе витрати, пов'язані з навчанням, стажуванням та залученням до роботи початківців.

Отже, стратегії зростання та стабілізації розмірів консалтингової фірми є результатом загального стратегічного вибору організації.

4. Взаємодія із конкурентним середовищем Лише крупні інтернаціональні компанії, яких у світі є близько десяти, можуть вирішувати складну управлінську проблему самостійно, виходячи з власних ресурсів і не звертаючись за допомогою до колег.

Консалтингові фірми середніх розмірів мусять укласти угоди з колегами для виконання окремих робіт у межах генеральної угоди з клієнтом.

Стратегії взаємовідносин з колегами конкурентами можуть бути зведені до наступних моделей:

- стратегія відокремлення. Фірми виконують лише ті завдання, для яких достатньо їх власних ресурсів;
- співробітництво з окремими спеціалістами. Фірма може укласти угоди із незалежним консультантом вузького профілю, або із спеціальними агенціями з вивчення ринку, юридичними конторами та інше;
- угода про співробітництво на рівних умовах під час виконання складного багатоетапного завдання;

- використання незалежними консультантами контактів із колегами, якщо цього вимагає високий рівень складності завдання.

Найбільш популярною поведінкою фірм у конкурентному середовищі є використання послуг субпідрядників, або залучення незалежних консультантів для роботи на неповний робочий день. Такі угоди про співробітництво із колегами сприяють атмосфері взаємного довір'я та панування єдиної філософії консультування серед професіоналів.

Стратегічне управління підприємством має систему певних підходів. Головними етапами системного підходу до стратегічного управління консалтинговою фірмою мають бути наступні:

1. Стратегічна ревізія, або самодіагноз, під час якого фірма може використовувати традиційні діагностичні методи для роботи з клієнтом та для діагностики власних проблем.
2. Оцінка ринку консультаційних послуг.
3. Оцінка конкурентів.
4. Оцінка макросередовища.
5. Стратегічне рішення.
6. Контроль виконання.

Як видно, перші чотири етапи відповідають підготовці стратегічного вибору, і лише п'ятий крок формує власне стратегію.

1. Стратегічна ревізія включає оцінку фірмою свого стану у професії та бізнесі, попередніх успіхів та невдач. Очевидно, що ревізія має відбуватися за наступними напрямками:

- самодіагноз ресурсів та можливостей;
- самооцінка іміджу.

Самодіагноз ресурсів передбачає оцінку поточного, минулого та майбутнього їх стану. Діагностування персоналу фірми передбачає оцінку пануючого мікроклімату компанії, мотиваційного механізму та його ефективності, здатності сприймати консультантами інновації та потенціалу подальшого розвитку.

Фінансові ресурси фірми мають бути оцінені за допомогою аналізу динаміки відповідних фінансових коефіцієнтів. У такий же спосіб фірма оцінює джерела фінансування, грошові ресурси, можливість залучення потенційних інвесторів.

Аналізуючи минулу діяльність, консультаційна фірма вивчає встановлені темпи зростання, зміни частки ринку, коливання фінансових показників та інші аспекти, з яких можна одержати уроки для майбутньої стратегії. Також необхідно встановити, чи дотримувалась фірма обраної стратегії у минулому.

Стратегічна ревізія повинна також охопити оцінку власного іміджу компанії, а саме: сприйняття компанії її середовищем (потенційними та поточними клієнтами, органами державної влади, суспільством взагалі). Відомо, що формування та підтримка певного іміджу фірми містить ризик його неадекватності справжньому профілю компанії. Цьому може сприяти раптова негативна реакція преси на діяльність фірми або невдала реклама. Звичайно, що, виходячи на ринок, консультант повинен враховувати, яку саме репутацію він має та чи не скомпрометовано його ім'я. Стратегічне опитування надає змогу консультантові з'ясувати настрій контактного середовища щодо його діяльності.

2. Оцінка ринку власних консультаційних послуг включає оцінку як діючого, так і потенційного ринку.

Дослідження діючого ринку концентруються на відношеннях між консультантом та його поточними клієнтами. Консультант має оцінити правильність вибору клієнтури, міцність зв'язків співробітництва, а також здатність продати клієнтам більшу кількість послуг.

Вивчення потенційного ринку передбачає аналіз у наступних напрямках:

- техніко-економічні характеристики та тенденції розвитку даної галузі (нова чи застаріла технологія, перспективи зростання, наявність екологічно небезпечного виробництва, стан відносно інших галузей,

стратегія національного розвитку, міжгалузеві зв'язки, рівень міжнародної конкуренції);

- організація бізнесу у галузі (кількість, розмір підприємств, лідери ринку, монополії, характер володіння, традиції);

- детальна інформація стосовно суб'єктів галузі (назви підприємств, адреси, імена володарів, специфіка іміджу);

- система управління (рівень та професійність менеджменту, використання сучасних інформаційних систем та технологій, освіта та компетентність керівництва);

- практика використання консультаційної допомоги (наявність проблем, що потребують стороннього втручання, усвідомлена потреба у консультантах, ставлення до них, досвід використання, окремі вимоги).

Оцінка потенційного ринку має бути на основі глибинного дослідження, спрямованого на з'ясування не лише переліку конкурентів, але й тенденцій та перспектив його розвитку. Для консультаційної фірми, що лише починає свою роботу, є ризик як занадто розширити, так і не виправдано звужити свій потенційний ринок. У цьому випадку фірма ризикує направити не виправдано великі кошти на маркетинг, який охопить або організації, які ніколи не стануть клієнтами, або недоохопить частину підприємств, які дійсно зацікавлені у консультаційних послугах.

Аналіз потенційного ринку консалтингової фірми може виконуватися відповідно до двох концепцій самосприйняття фірми:

- фірма розглядає всі організації своєї спеціалізації як майбутніх клієнтів;
- фірма обмежує коло майбутніх клієнтів лише організаціями, що зараз перебувають у скрутному становищі.

Звичайно, що обидві концепції мають свої підстави. Підприємства, що не мають проблем сьогодні, можуть відчувати труднощі завтра і повинні знати про існування консалтингової допомоги. Водночас кожній консультаційній

фірмі потрібні завдання, що забезпечать її зайнятість вже сьогодні, а їх можна знайти в організаціях, що потребують допомоги.

Окрім того, під час аналізу шансів консультаційної фірми до успішного виходу на ринок вдаються до прийому сегментації.

Сегментація потенційних клієнтів консалтингової фірми дозволяє групувати їх за різними ознаками:

- за географічним розташуванням;
- за технологіями виробництва;
- за формами власності;
- за специфікою фінансових труднощів;
- за типом ринку, що обслуговується (місцевий, експорт, реекспорт).

Таке групування чітко ідентифікує загальні характеристики потенційних клієнтів та визначає їх консультаційні потреби. Новий консультант зможе орієнтуватися на ринку та обирати його сегмент, який відповідає його компетенції та найменш заповнений конкурентами.

3. Оцінка конкурентів нової консалтингової фірми надає змогу з'ясувати профілі їх діяльності, стратегії розвитку, досягнення та т. ін., якщо одержати відповіді на наступні питання:

- Хто вони?
- Які їх розміри та стабільність бізнесу?
- Для яких ринків та організацій вони працюють?
- Яка їх технічна компетентність та асортимент послуг?
- Якими є їх стилі та підходи до консультування та маркетингу своїх послуг?
- Якою є їх професійна орієнтація?
- Який рівень цін на їх послуги?
- Чого можна навчитися у конкурентів?

Навчання у конкурентів може суттєво допомогти грамотному менеджеру, але цей прийом несе у собі ризик копіювання дій сильних суперників. Кожний суб'єкт ринку вирішує для себе, чи вступати йому в

конкурентну боротьбу. Консультаційний бізнес дозволяє уникнути прямої конкуренції, пропонуючи нові види послуг.

4. Оцінка макросередовища має бути поширеною порівняно з оцінкою ринку послуг.

На ринок консультування впливає певна сукупність факторів макросередовища:

- політичний клімат;
- заохочувальна чи обмежувальна державна політика;
- динамізм ділового кола;
- локальні культурні цінності і традиції;
- трудове законодавство та зв'язки між крупними підприємствами.

Звичайно, наведені фактори різною мірою впливають на діяльність крупної чи невеликої консультаційної фірми. Консультанти самі мають визначити цю міру та досліджувати вплив цікавих для них факторів. Як правило, фірму, що займається консультуванням з питань управління, цікавлять фактори макросередовища, дещо відмінні від тих, які впливають на діяльність консультанта дрібного бізнесу та локального ринку.

5. Стратегічне рішення виноситься керівником фірми після діагностичної та аналітичної роботи. Але може статися, що отриманої інформації недостатньо для здійснення стратегічного вибору. У цьому випадку рішення необхідно відкласти. Можна також прийняти декілька альтернативних рішень з умовою, що лише одне з них зберігатиметься після з'ясування ситуації.

Метою стратегічного вибору фірми є розробка узгодженої стратегії, яка б забезпечила зв'язок між усіма напрямками діяльності організації:

- запропонуванням послуг;
- пошуком сегмента;
- іміджем;
- методами маркетингу;
- персональною політикою;

- дослідницькими роботами;
- ресурсною політикою.

Доцільним є використання управлінських здібностей консультантів під час розробки стратегії власної фірми. Це можна здійснити за допомогою створення робочих груп, що розроблятимуть спеціальний проект.

Окремі консалтингові фірми вважають доцільним мати стратегічний план на 3–5 років. У цьому разі стратегічні рішення мають бути подані якомога ясніше та з доданням цифрового та контрольного матеріалу.

6. Контроль виконання. Теоретично поточні рішення та дії мають гармоніювати з прийнятою стратегією. Але частіше стратегію або ігнорують, або з певних причин не застосовують.

Відхилення від стратегії можуть бути ознакою гнучкості у диктаті ринку. Забагато консультантів, нехтуючи стратегічним рішенням, можуть приймати завдання у нехарактерній для них галузі або країні, якщо вони впевнені, що рівню складності роботи відповідає їх компетентність.

Якщо відхилення від стратегії є частими та значними, можливо стратегію було неправильно обрано або вона застаріла. У цьому випадку її необхідно переглянути. Крім того, у нормальних умовах стратегію переглядають та узгоджують із вимогами часу періодично.

### Рекомендована література до першого розділу

1. Блок Пітер. Бездоганний консалтинг / Пітер Блок, пров. з англ. – [2-е вид.]. - СПб. : Питер, 2007. – 304 с.
2. Верба В. А. Організація консалтінгової діяльності / В. А. Верба, Т.І. Решетняк. – К. : КНЕУ, 2000. Верба В.А. Консалтинговий продукт і консалтингова послуга: семантична ідентифікація/Вісник Хмельницького національного університету 2009. – №5. –Т. 3.
3. Верба В. А., Решетняк Т. І. В. Організація консалтінгової діяльності: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2000. – 228 с.
4. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://htbiblio.yolasite.com/resources/Михаил%20Фербер,%20Михаил%20Иванов%20Руководство%20по%20маркетингу%20консалтинговых%20услуг.pdf>
5. Електронний ресурс. Режим доступу: [http://iteam.ru/publications/consulting/section\\_86/article\\_2737](http://iteam.ru/publications/consulting/section_86/article_2737)
6. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.cfin.ru/marketing/marcon.shtml>
7. Електронний ресурс. Режим доступу: [http://www.spkneu.org/wp-content/uploads/2012/08/313071\\_ad6f9\\_verba\\_v\\_a\\_reshetnyak\\_t\\_i\\_organizaciya\\_konsaltingovo\\_dyalnost.pdf](http://www.spkneu.org/wp-content/uploads/2012/08/313071_ad6f9_verba_v_a_reshetnyak_t_i_organizaciya_konsaltingovo_dyalnost.pdf)
8. Електронний ресурс: Режим доступу: [http://www.spkneu.org/wp-content/uploads/2012/08/313071\\_ad6f9\\_verba\\_v\\_a\\_reshetnyak\\_t\\_i\\_organizaciya\\_konsaltingovo\\_dyalnost.pdf](http://www.spkneu.org/wp-content/uploads/2012/08/313071_ad6f9_verba_v_a_reshetnyak_t_i_organizaciya_konsaltingovo_dyalnost.pdf)
9. Електронний ресурс: Режим доступу: <http://conflictmanagement.ru/upravlencheskoe-konsultirovanie-podhodyi-tseli-zadachi>
10. Електронний ресурс: Режим доступу: [http://eip.org.ua/docs/EP\\_00\\_2\\_98.pdf](http://eip.org.ua/docs/EP_00_2_98.pdf)
11. Електронний ресурс: Режим доступу: <http://www.management.com.ua/consulting/cons007.html>



12. Капильцова В.В. Стан, проблеми та тенденції розвитку консалтингу в Україні / Капильцова В.В. – Вісник Запорізького національного університету №4(8), 2010
13. Козаченко С. В. Консалтинг у сучасній ринковій економіці / С.В. Козаченко, В. Є. Новицький, О. С. Довгий / Інст. Міжнар. економіки і Міжнар. отношений НАН України. - К. : Арістей, 2006.
14. Макхем К. Управленческий консалтинг. Пер с англ. – М. : Дело и Сервис, 1999.
15. Марченко О.А. Поведінка суб'єктів ринку консалтингових послуг: цілі та принципи // Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна. – 2007. – Вип. 31 (2).
16. Організація консалтингової діяльності (2000). Електронний ресурс: Режим доступу: <http://library.if.ua/books/107.html>
17. Посадский А.П. Основы консалтинга / А.П. Посадский – М. : ГУ ВШЭ, 1999.
18. Пятенко С.В. Работа аудитора и консультанта / С.В. Пятенко – М. : ФБК-ПРЕСС, 1999.
19. Рапп А. Розстановка сил на українському ринку аудиторських послуг // Ринок капіталу, 1999. – №6.
20. Токмакова Н.О., Андриянова М.В.. МЕНЕДЖМЕНТ-КОНСАЛТИНГ / навчально-методичний комплекс. – М. : Изд. центр ЕАОІ. – 2009. – 271 с.
21. Трофімова О. Такий різний консалтинг. Класифікація консалтингових послуг// Синергія. – 2004. – №3 (10).
22. Управлінське консультування: у 2 т. / Под ред. М. Кубра. – [2-е вид, перероб..]. – М. : Интерексперт, 1992. – Т. 1.
23. Юксвярав Р.К., Хабакук М.Я., Лейманн Я.А. Управленческое консультирование: теория и практика. – М. : Экономика, 1998.

## Контрольні запитання до першого розділу

1. Альтернативи стратегічного консультування.
2. В чому полягає завдання та необхідність здійснення маркетингу в сфері консалтингу.
3. Види стратегій консалтингової фірми.
4. Визначіть необхідність кадрової політики консультаційної фірми
5. Визначте особливості ліцензування консалтингової діяльності в Україні.
6. Визначте особливості маркетингу консалтингових послуг.
7. Визначте переваги вітчизняних консультантів.
8. Визначте переваги та недоліки матричної організаційної структури для консалтингових фірм.
9. Визначте перелік консалтингових продуктів.
10. Визначте причини виникнення явища «консалтинг» в світі?
11. Визначте професійні аспекти стратегічного розвитку консалтингової фірми.
12. Визначте суб'єкти українського ринку консалтингових послуг.
13. Визначте фактори впливу на попит консалтингових послуг.
14. Дайте визначення та охарактеризуйте: вимоги до професійних компетенцій
15. Дайте визначення та охарактеризуйте: проектний метод організації праці
16. Дайте визначення та охарактеризуйте: процедура відбору консультантів
17. Етапи системного підходу до стратегічного управління консалтингової фірми.
18. З чим пов'язане поширення та розвиток консалтингу в Україні?

19. Здійсніть характеристику організаційно – правових форм консалтингових фірм, що здійснюють свою діяльність на українському ринку.

20. На які питання відповідає маркетингова діяльність консалтингової фірми?

21. Назвіть етапи розроблення стратегій консалтингової фірми.

22. Охарактеризуйте бар'єри мобільності для підприємств груп А,В,С.

23. Охарактеризуйте підходи до консультування

24. Перелічіть компетенції менеджера проекту (при побудові проектних підрозділів консалтингових фірм).

25. Розкрийте поняття «консалтингова послуга».

### **Тестові завдання до першого розділу**

#### ***1. Консалтинг – це:***

- a) професійна допомога з боку фахівців-консультантів у будь-якій сфері діяльності;
- b) здійснення економічного консультування, що стосується тільки локальних економічних питань;
- c) здійснення економічного консультування, що стосується локальних економічних питань і глобальних управлінських проблем;
- d) економічний напрям у сфері послуг.

#### ***2. Консалтингова послуга - це:***

- a) процес, покликаний допомогти клієнтам дізнатись про послуги, оцінити спроможність консультантів вирішувати управлінські проблеми, а клієнтів – купувати консультаційний продукт;
- b) професійна діяльність, яка полягає у наданні незалежних і об'єктивних порад та технічної допомоги кваліфікованими спеціалістами фірмам, організаціям;

- c) інтелектуальний продукт, що залишається у володіння клієнта після завершення консультування;
- d) правильна відповідь відсутня.

**3. *Потенційними споживачами консалтингових послуг виступають:***

- a) будь-які організації, що стикаються з управлінськими проблемами;
- b) будь-які організації, що стикаються з будь-якими проблемами;
- c) будь-які організації, що стикаються з виробничими, фінансовими та організаційними проблемами;
- d) правильна відповідь відсутня.

**4. *Під кадровою політикою розуміють:***

- a) система роботи з персоналом, що об'єднує різні форми діяльності;
- b) систему правил і норм, що приводять людські ресурси організації у відповідність до стратегії компанії;
- c) сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу;
- d) всі відповіді вірні.

**5. *Розрахунок коефіцієнта завантаження консультанта може здійснюватися відносно:***

- a) загального часу роботи фірми;
- b) часу, витраченого на роботу, без обслуговування клієнта;
- c) часу, витраченого на обслуговування клієнта;
- d) вірні відповіді a), c).

## РОЗДІЛ 2. ПРОЦЕС ТА ТЕХНОЛОГІЯ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.

### 2.1. Особливості взаємодії консультанта з клієнтом

Незважаючи на різноманітність проблем, що вирішуються, стилів виконання завдань та методик роботи, консультування з питань управління базується на єдиній методології проведення консультаційного процесу та використанні універсального інструментарію.

Для успішного проведення консультаційного процесу необхідно визначити модель взаємовідносин консультантів з клієнтом (модель консультування), яка б дозволяла виявити характер співробітництва учасників на різних етапах консультування (рис. 2.1).

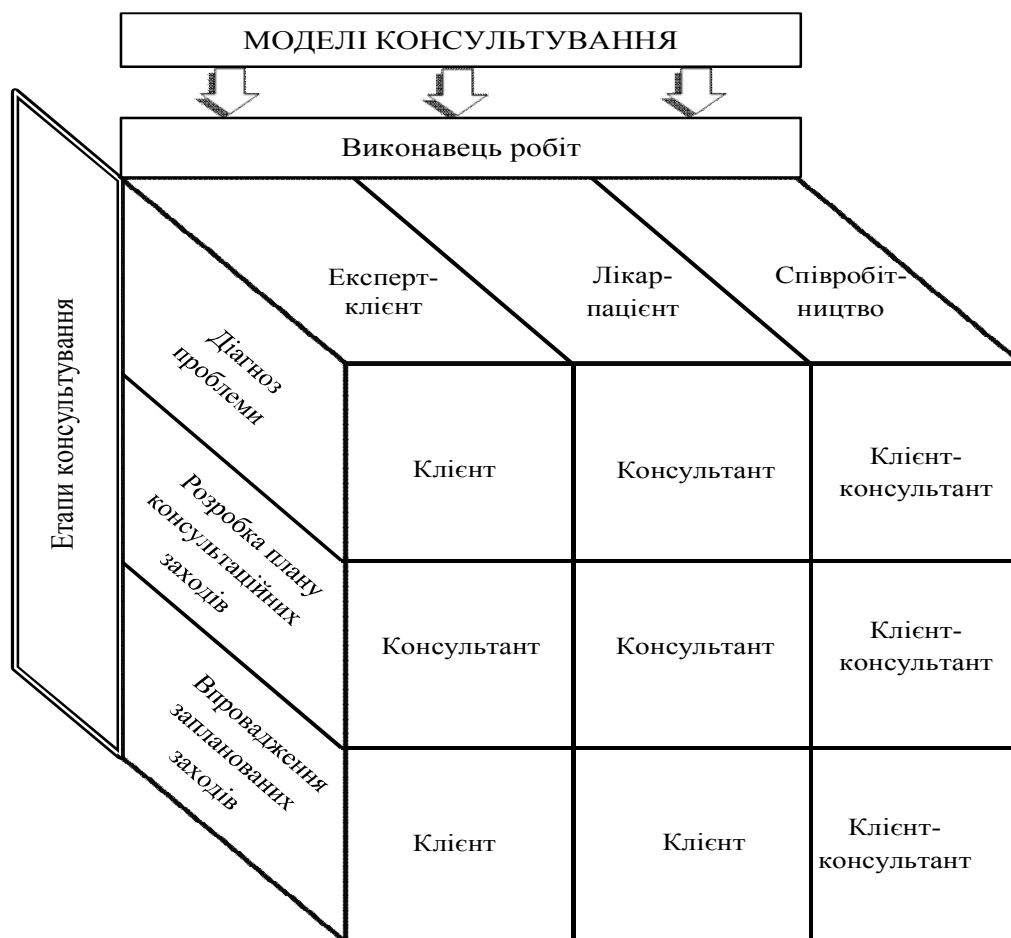


Рис. 2.1. Характеристика моделей консультування

Моделі консультування відрізняються ступенем участі та зусиль зовнішніх консультантів та персоналу клієнтської організації на кожному етапі консультаційного процесу (діагностика проблеми, розробка плану консультаційних заходів та впровадження запропонованих змін).

**Модель «експерт–клієнт»** характеризується залученням консультантів лише на етапі розробки консультаційних рекомендацій, що дозволяє, певним чином, мінімізувати як фінансові витрати клієнта, так і строк перебування консультантів в організації клієнта. Залучаючи консультантів до роботи експертами, клієнт самостійно проводить діагностику проблеми та реалізацію запропонованих консультантом рекомендацій. Успіх консультування практично залежить від здатності персоналу виявити існуючі проблеми, причини їх виникнення, а також можливості впровадження та прагнення до утримання системи у новому стані.

**За моделлю «доктор–пацієнт»** консультант здійснює діагностику організації, виявляє проблеми клієнта та розробляє комплекс заходів, здатних їх вирішити. Це дозволяє мати об'єктивний погляд на проблеми та труднощі клієнта, визначити справжні причини їх виникнення. Процес впровадження змін здійснюється самостійно клієнтом без участі та відповідальності консультанта.

Найбільш ефективною моделлю консультування слід вважати **«співробітництво»**. Взаємовідносини співробітництва дозволяють поєднати зусилля клієнта та консультанта на всіх етапах консультування.

Спільна робота дозволяє розширити компетенцію персоналу, перейняти у консультанта методологію та прийоми вирішення проблем, що забезпечує можливість самостійно подолати управлінські труднощі.

Порівняльну характеристику привабливості моделей консультування подано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Порівняльна характеристика привабливості моделей взаємовідносин  
консультанта і клієнта

| Фактори привабливості  | Експерт–клієнт | Лікар–пацієнт         | Співробітництво                         |
|--|----------------|-----------------------|---|
| Залежність організації клієнта від зовнішнього консультанта                        | мінімальна     | Суттєва               | Повна                                   |
| Строк перебування консультанта в організації клієнта                               | Стислий        | Середній              | Тривалий                                |
| Витрати клієнта на консультування  | Низькі         | Середні               | Значні                                  |
| Участь консультанта в активізації інноваційного потенціалу клієнтської організації | Не бере участі | Вибірково бере участь | Консультант виступає в ролі інструктора |
| Успіх інновації у довгостроковому періоді  | Невизначений   | Невизначений          | Передбачений                            |
| Зворотний зв'язок клієнта з консультантом  | Відсутній      | Фрагментарний         | Постійно підтримується                  |

Коли консультант і клієнт обрали певну модель стосунків співробітництва, належить визначити роль кожного з них. Відповідні поведінкові ролі консультанта в організації залежать від моделі консультування, специфіки проблеми, яка вирішується, очікувань клієнта та особливостей організації в цілому. Найбільш поширеними є наступні поведінкові ролі консультанта.

Консультант-пропагандист шляхом пропаганди намагається вплинути на систему клієнта. Пропаганда може бути позиційною або методологічною. При позиційній (контактній) пропаганді консультант впливає на клієнта цілеспрямовано, диктуючи клієнту вибір певної позиції з огляду на його діяльність (виробництво товарів, прийняття рішення та ін.). Методологічна пропаганда має за мету вплив на рішення клієнта стосовно вибору певної системи методів і прийомів вирішення конкретної проблеми, але власне остаточне рішення лишається за клієнтом. Вибір типу пропаганди залежить

від позиції консультанта в організації, моделі консультування та масштабу проблеми.

Технічний експерт за допомогою спеціальних знань та досвіду надає клієнтові відповідні послуги. За досягнення цілей консультування відповідає, як правило, клієнт. Консультант виконує лише локальну експертну роботу, дає пораду з приводу вже визначеної проблеми. Така консультація у чистому вигляді можлива лише для консультанта-спеціаліста високого рівня.

Інструктор та викладач організує навчання у межах системи клієнта, проводить тренінги з відривом чи без відриву від виробництва або безпосередньо надає інформацію навчально-ознайомлювального характеру. Звичайно, що у ролі інструктора найчастіше виступають консультанти-співробітники, що перебувають у системі клієнта тривалий час та відповідають за впровадження змін. Але не треба забувати, що тренінг може виступати окремою експертною послугою (наприклад, тренінг вищого управлінського персоналу, що проводиться консультантами спеціальних тренінгових фірм). Помічник у вирішенні проблем доповнює дії клієнта на стадіях сприйняття, усвідомлення та розробки заходів, необхідних для вирішення проблеми. Консультант допомагає клієнтові зберегти об'єктивність на етапі діагнозу проблеми, дослідити причинно-наслідкові зв'язки їх виникнення, оцінити альтернативні рішення, розробити програму дій. Тобто консультант бере участь у прийнятті рішень паритетно з клієнтом.

Розробник альтернатив може запропонувати для вибору декілька варіантів вирішення проблеми та визначити для кожного з них супутній ризик. Консультант також визначає критерії оцінки альтернатив та розробляє стратегії реалізації кожної з них. Однак слід наголосити, що консультант у цьому випадку безпосередньо не бере участі у виборі ефективного варіанта рішення. Остаточне слово лишається за клієнтом, для якого консультант тільки готує та обґрунтовує рішення.

Пошукач фактів працює з інформацією системи клієнта. Його вплив на клієнтську організацію відбувається через вивчення та обробку



інформаційного масиву, відбір надійних та достовірних джерел даних, залучення клієнта до збору даних, подання результатів та аналізу інформації керівництву клієнта. Результатом досліджень клієнта має бути усвідомлення клієнтом вузьких місць та необхідних удосконалень своєї системи. Роль дослідника особливо корисна під час діагностування.

Всі перелічені поведінкові ролі консультанта пов'язані зі змістом та особливостями консультаційного завдання. Консультант не може обрати та дотримуватися однієї ролі протягом всієї роботи з клієнтом. Може статися так, що обрані модель, стиль та вид консультування вимагають від консультанта водночас і генерації ідей, і пошуку фактів, і розробки альтернатив, і навчання персоналу організації інноваційним заходам. Поведінка консультанта також відповідає обраній стратегії реорганізації системи клієнта.

Істотними складовими процесу консультування є тон голосу, вираз обличчя, поза тіла.

Консультант повинен звертати увагу на невідповідність вербальної і невербальної поведінки клієнтів і тим самим допомагати їм виразити реальні, справжні почуття. Орієнтація консультанта в невербальних реакціях збільшує довіру клієнтів. Клієнти приписують консультантові глибоку спостережливість або "шосте почуття" найчастіше завдяки його умінню "читати" невербальну поведінку.

Невербальна поведінка – особливий "ключ" до розуміння почуттів і мотивів клієнта. Однак існують неприйнятні і занадто прямолінійні інтерпретації, тому що невербальні дії є частиною більш широкого контексту поведінки. Навіть однакові невербальні прояви можуть означати різні речі в залежності від контексту. Наприклад, контакт очей припускає дружність, однак довгий погляд на співрозмовника свідчить про агресію, якщо стосунки формальні. Окрім того, в уявленнях про невербальну поведінку існують виразні між культурні розбіжності.

Дуже важлива і невербальна поведінка консультанта. Деякі невербальні реакції ми всі сприймаємо однаково, тому що вони набули характеру соціальної конвенції. Тому консультант повинен контролювати свою невербальну поведінку, щоб перетворити її в інструмент консультування.

Своєю невербальною поведінкою консультант також розвиває консультативний контакт, що передбачає таку послідовність дій:

1. Бути з клієнтом віч-на-віч. Фізична обстановка має дозволяти консультантові і клієнтові бачити один одного повністю.

2. Бути у відкритій пози. Схрещені руки і ноги, звичайно, інтерпретуються як оборонна, байдужа і відступальна поза. І навпаки, відкрита поза означає, що консультант готовий прийняти усе, що розкриє клієнт. Звичайно, схрещені руки консультанта не обов'язково означають те, що він "вийшов" із контакту.

3. Час від часу нахилитися до клієнта. Такою позою консультант виражає свою участь у контакті. З іншого боку, не перестарайтеся, тобто не наближайтеся до клієнта надмірно і занадто швидко, тому що це може викликати тривогу, здаватися вимогою швидкого і тісного контакту.

4. Підтримувати контакт очей з клієнтом означає засвідчити свою увагу і зацікавленість, але контакт не повинен бути безперервним. У такому випадку він стає схожим на докучливе "вирячування" очей на клієнта. З іншого боку, якщо погляд консультанта занадто часто "блукає" у просторі, не зупиняючись на клієнті, то створюється враження відхилення від контакту.

5. Бути розслабленим. Більшість клієнтів хвилюється в ситуації консультування, важливо, щоб консультант не був напружений і не посилював занепокоєння клієнта. Консультант повинен природно користуватися своїм тілом (невербальна поведінка), намагаючись показати клієнтові свою емпатичну участь у консультативному контакті.

### *Вербальне спілкування*

Незважаючи на значення невербального спілкування в консультуванні, найважливіші події відбуваються на вербальному рівні. Суть вербальної поведінки консультанта складають способи його реагування під час консультування, що можуть бути визначені як основні техніки.

#### *Слухання клієнта*

Звичайно, бесіда двох людей буває схожа на вербальний пінг-понг – співрозмовники говорять по черговому. Однак у консультуванні і психотерапії усе відбувається інакше, особливо на початку бесіди. Тут вербальна активність консультанта повинна бути мінімальною, з тим щоб клієнт зміг зосередити увагу на розкритті своїх проблем і труднощів. Консультант повинен не лише говорити, а й слухати. Уміння вислухати означає вираження щирої зацікавленості іншою людиною.

Існують два важливих аспекти, пов'язаних із цим умінням. По-перше, кожна людина відчуває потребу спілкуватися з іншою людиною з важливих для неї справ. По-друге, наша схильність підтримувати інших чи погоджуватися з ними залежить від того, наскільки вони вислуховують нас. Якість стосунків між людьми в чималому ступені залежить від уміння вислухати і почути.

Однак існують деякі обставини, що заважають уважно вислуховувати. Часто те, що говорить клієнт, не відповідає настанові консультанта, і він слухає не уважно. У консультуванні, поширена манера, коли ми не просто слухаємо співрозмовника, а насамперед реагуємо на його повідомлення, у думках, заздалегідь сформулювавши репліки, відповіді, питання і т. п. Це лише видимість слухання. Одним із наслідків соціального навчання є прагнення до несприйняття зайвої інформації про іншу людину, що іноді спонукає консультанта не сприймати розповідь клієнта про глибоко особисті справи, а результат такого опору – знову ж не уважне слухання. Іноколи події

або порушені теми, що розповідаються клієнтом, викликають неприємні почуття: тривогу, напругу. Консультант, прагнучи уникнути такого неприємного стану, може не сприйняти в оповіданні деяких важливих подробиць. Труднощі вислуховування провокують і клієнти, які безупинно скаржаться на свої проблеми, особливо на соматичні симптоми.

Вислуховування насамперед являє собою зворотний зв'язок із думками і почуттями клієнта, спонукає клієнта далі говорити про своє життя, про його труднощі і проблеми.

У будь-якому випадку правильне вислуховування – це активний процес.

Він охоплює усі види відчуттів плюс інтуїція, відображення й емпатія. Слухачеві необхідно виявляти зацікавленість і розуміння, однак не заважати оповідачеві залишатися в потоці переживань; консультант, що слухає клієнта, повинен бути розкутий і спостережливий, щоб почуті зізнання породжували яскравий асоціативний потік. Виникаючі асоціації служать певними "ключами" до розуміння проблем клієнта. Але не слід безапеляційно спиратися на них, оскільки частина асоціацій і ідей пізніше не підтверджується і відкидається. Не потрібно ділитися з клієнтом своїми асоціаціями, тому що вони можуть бути абсолютно помилковими.

Асоціації – це керівництво до подальшого вислуховування, ставлення запитань, заохоченню клієнта до "дослідження" нових галузей суб'єктивного світу. Активне слухання такого роду допомагає узгоджувати окремі фрагменти оповідання клієнта, унаслідок чого і реалізується головна поведінка консультування – розуміння клієнта.

## **2.2. Підготовчі процеси в консалтинговій діяльності та попереднє діагностування проблем клієнта**

Консультаційний процес включає п'ять фаз. Фази консультаційного процесу такі.

1. Підготовка. У фазі підготовки консультант починає працювати з клієнтом. Дана фаза містить такі етапи.

- Перший контакти з клієнтом (зустрічі, розмови, обговорення питань).
- Попередній діагноз проблеми (аналіз, порівняння і діагностика розв'язання проблеми).
- Планування завдання консультанту (методи синтезу).
- Пропозиція клієнту щодо завдання.
- Укладання договору на консультування.

2. Діагноз. Становить собою глибокий аналіз розв'язуваної проблеми, заснований на вивченні і аналізі фактів. Але тут встановлюється суть аналізованої проблеми: якою вона (проблема); як вона широка; яким його аспект є вирішальним чи домінантним; прагнути чи організація до змін у розв'язанні цієї проблеми. Ця фаза включає:

- визначення структури даних, і ухвалення рішення про їхнє зборі;
- виявлення фактів і валовий збір даних;
- аналіз фактів;
- зворотний зв'язок з клієнтом, куди входять складання первинного звіту та висновки, зроблені з урахуванням діагнозу.

3. Планування дій. Адресована до пошуку розв'язання проблеми, включає:

- виробок рішень;
- оцінку альтернативних варіантів;
- формування пропозиції клієнту (методи огляду);
- планування здійснення рішень (описові методи).

4. Впровадження. Суворо перевіряє правильність і виконання пропозицій підготовлених консультантом співробітництва з клієнтом та включає:

- допомогу у виконанні (наставництво);
- коригування пропозицій (методи аналізу);
- навчання персоналу (навчальні методи).

5. Завершення. Ця фаза є заключним етапом і включає:

- оцінку виконаних консультантом дій (порівняльні методи);
- підготовку і прийняття клієнтом остаточного звіту (описові і психологічні методи);
- розрахунок з консультантом за зобов'язаннями відповідно до договору (фінансові та правові методи);
- проведення переговорів щодо подальшого співробітництва (психологічні методи);
- відхід консультантів.

Консультаційний процес включає значну кількість робіт, які можна об'єднати у наступні етапи:

- підготовка та укладання угоди;
- діагноз проблеми клієнта;
- розробка плану вирішення проблеми;
- впровадження необхідних змін;
- завершення консультування (рис. 2.2).

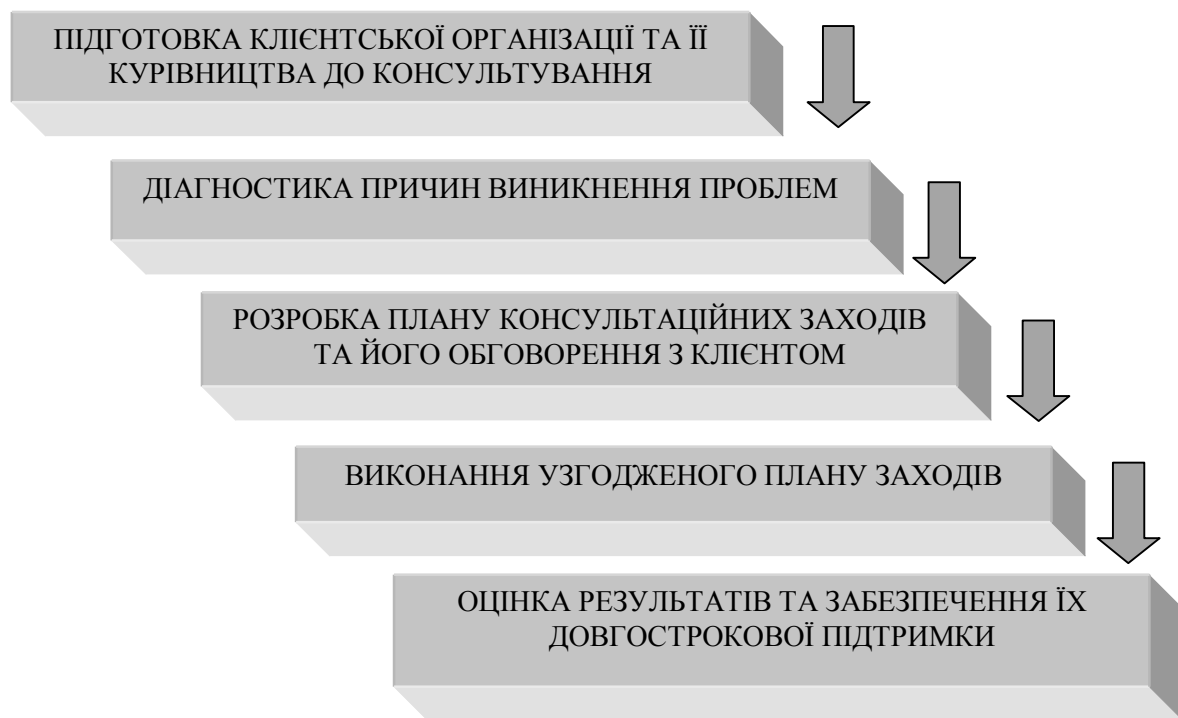


Рис. 2.2. Етапи консультаційного процесу

Підготовка є початковою фазою будь-якого процесу консультування. На цій фазі консультант і клієнт зустрічаються, намагаються дізнатися якнайбільше одне про одного, обговорити і визначити проблему і на цій основі домовитися про обсяг завдання та методологію його виконання. Результати перших контактів, обговорень, досліджень і досвіду планування потім відбиваються в угоді на консультування, підписання якої може вважатися завершенням цієї початкової стадії.

Підготовка – у значній мірі вправа на сумісність. Клієнт хоче бути впевненим, що має діло з потрібним йому консультантом, а консультант хоче переконатися, що він – саме той, хто потрібний, або що його консультаційна організація спроможна справитися з проблемами даного клієнта. Це може бути технічно важким, але можуть бути й інші, ще більш складні психологічні проблеми. Саме клієнт запросив консультанта або погодився розглянути його пропозиції і при цьому мав певну ціль. Але може трапитися так, що він звернувся до консультанта з більшими надіями або вважає його

останньою надією у подоланні кризи. Проте консультант – сторонній в організації. Отже, можлива недовіра, непевність, занепокоєння.

Консультант, очевидно, бував раніше в аналогічних ситуаціях.

Проте він знає, що кожна організація унікальна і що, хоча його минулий успішний досвід роботи з іншими клієнтами дуже корисний, він не гарантує успіху в роботі з новим клієнтом.

Таким чином, у ході контактів і заходів на початковій стадії процесу консультування необхідно досягти набагато більшого, ніж визначити коло повноважень і підписати контракт. Досвід показує, що основою успішного виконання завдання є встановлення на ранній стадії стосунків взаємної довіри і порозуміння, досягнення повної злагоди стосовно співробітництва і оптимізму на початку виконання завдання.

Встановлення консультантом контакту з потенційними клієнтами без наявної потреби з їхнього боку – один із шляхів маркетингу консультаційних послуг. Будь-який контакт спонукає клієнта запам'ятати ім'я консультанта на майбутнє. Дуже рідко такий контакт відразу оформлюється у завдання. Проте це відбувається час від часу, наприклад якщо консультант випадково з'являється саме в той момент, коли клієнт починає відчувати, що йому може знадобитися стороння допомога.

Якщо консультант вступає в контакт з клієнтом, про якого має достатньо інформації, він може показати свою ознайомленість з проблемами клієнта і запропонувати щось важливе. Шанси на те, що така ініціатива приведе до одержання завдання, досить значні, як і тоді, коли консультанта представляє інший клієнт, який користувався його послугами у минулому.

Але у більшості випадків саме клієнт першим зав'язує контакт.

Це означає, що він помітив деякі проблеми в роботі організації й в управлінні нею і хоче запросити консультанта з питань управління.

Крім того, повинна бути причина, з якої він звертається до конкретного консультанта: обізнаність щодо його професійної репутації; наявність позитивних відгуків про роботу даного консультанта колег по



бізнесу; інформація про консультанта в реєстрі або довіднику; публікації консультанта або його виступи на конференціях із питань управління; минулі зв'язки з консультантом.

При самостійному визначенні проблеми клієнти стикаються з певними труднощами. Часто вони не здатні побачити причини нестабільності ситуації, а це приводить до неправильного визначення проблеми, а, отже, до втрати часу і додаткових матеріальних витрат.

М. Кубр виділив 7 найбільш поширених помилок визначення проблем:

1. прийняття симптомів за проблему;
2. упереджена думка про причини проблем;
3. визначення проблеми з позицій влади (причину проблеми може визначити лише керівник);
4. складно встановити, що є причиною, а що наслідком;
5. незавершений діагноз проблем;
6. не враховуються всі аспекти управлінської проблеми;
7. не враховується сприйняття проблеми в різних частинах організації.

Звичайно, після визначення проблеми немає необхідності відразу наймати консультанта для її вирішення, адже з багатьма проблемами фірма може впоратися і самостійно. Потрібно вирішити, чи вистачить у фірми ресурсів для самостійного поліпшення виниклої ситуації чи набагато надійніше, швидше і простіше було б запросити консультанта. У випадку наявності працівників, що мають необхідні знання і досвід, і яких можна залучати в дану проблемну галузь без шкоди для діяльності компанії, клієнтська організація повинна сформувати команду фахівців, проаналізувати наявні проблеми за рівнем їх важливості, розробити програму дій та процедуру реалізації.

Якщо ж можливість самостійного вирішення проблеми в компанії відсутня, приймається рішення про запрошення зовнішнього консультанта. Наведемо основні причини звернення до зовнішнього консультанта:

Використання особливих знань і досвіду – темп змін в зовнішньому середовищі настільки високий, що навіть великій організації може не вистачити внутрішніх ресурсів для вирішення нових проблем і використання нових можливостей.

Інтенсивна професійна допомога на тимчасовій основі – неможливість призначення своїх фахівців для вирішення проблеми.

Неупереджений погляд зі сторони – незалежність від організації дозволяє консультантові бути об'єктивним.

Навчання за допомогою консультування – отримання особливих знань та освоєння методів консультанта, використовуваних для виявлення проблем і здійснення якісних змін.

Допомога в розробці рішення – через обмеженість можливостей людини, недолік інформації, консультант може допомогти керівникові розробити найбільш прийнятне рішення для даної ситуації, виступити своєрідним джерелом інформації.

Обґрунтування рішень, прийнятих керівництвом, – використання авторитету консультантів, обґрунтування рішення при сильному опорі з боку опонентів.

Для найбільш ефективного використання консультаційних послуг консультанти-професіонали повинні відповідати загальним критеріям професіоналізму з позицій знань і умінь, етичних норм і особистих якостей.

Важливість поведінки консультанта і його дій під час перших зустрічей із клієнтом важко переоцінити. Фактично під час зустрічі з клієнтом для обговорення конкретного завдання консультант усе ще знаходиться в процесі маркетингу своїх послуг, і невідомо, чи буде укладений контракт. Таким чином, перша зустріч повинна розглядатися як

можливість завоювати прихильність клієнта і справити на нього хороше враження.

Консультант хоче бути впевненим у тому, що зустрінеться з особою, що приймає рішення, – людиною, що не тільки технічно зацікавлена у виконанні завдання, але і може розпочати виконання діагностичного дослідження і забезпечити ресурси, необхідні для виконання завдання. Якщо вища адміністративна особа крупної компанії погоджується зустрітися з консультантом, консультаційна організація повинна послати представника такого ж високого рівня і кваліфікації.

Питання про те, хто повинний провести першу зустріч із клієнтом, може являти собою проблему, якщо консультаційна організація має одну групу консультантів (як правило, старших за рангом) для обговорення завдань і іншу групу (включаючи як старших, так і молодших співробітників) для виконання їх. Деякі клієнти знають про такий характер організації послуг і не заперечують проти нього, але багатьом клієнтам це не подобається. Вони справедливо підкреслюють, що продуктивні взаємовідносини консультантів з клієнтами починаються з першої зустрічі і саме в ці моменти клієнти вирішують, чи бажають вони працювати не тільки з консультаційною організацією, але й з конкретними її співробітниками. Їм не подобається, коли спочатку консультаційну організацію представляють авторитетні спеціалісти з метою справити враження на клієнта, а виконання передається фахівцям нижчого класу.

Початкові зустрічі вимагають від консультанта ретельної підготовки. Він збирає важливі дані про клієнта, що дозволяють орієнтуватися у його оточенні і проблемах, типових для його сфери діяльності.

Клієнт не хоче, щоб консультант приходив з готовими рішеннями, але очікує, що він буде знайомий з проблемами, аналогічними тим, що зустрічаються в його організації. Консультант повинен знайти якийсь спосіб вміло продемонструвати це. Збираючи інформацію для того, щоб розібратися

у проблемі, консультанти починають з того, що з'ясовують, яку продукцію виготовляє клієнт, або які послуги надає.

Цю інформацію легко одержати під час першого контакту, або аналізуючи звіт по збуту. Характер виробів або послуг дозволяє віднести клієнта до певного сектора економіки або галузі виробництва з відповідними характеристиками і методами господарювання.

Консультант збирає інформацію за такими пунктами: застосовувана термінологія; характер і розташування ринків; ділові методи і практика в цій галузі; закони, правила і традиції, що переважають у галузі; історія і розвиток; існуючий економічний клімат і головні тенденції та проблеми галузі.

Галузеві журнали й інші публікації дозволяють одержати значну частину інформації, особливо про економічні тенденції розвитку.

До зустрічі з клієнтом консультанту не потрібна конкретна інформація про стан у клієнтській організації. Консультант дізнається про фінансове становище клієнта, останні результати його діяльності, наміри і проблеми з опублікованих звітів або звітних даних, внесених у державні реєстри, а також архіви інформаційно-аналітичних служб.

Зустріч консультанта і клієнта проводиться у формі бесіди, у ході якої кожна сторона намагається більше дізнатися про іншу. Консультант повинен заохочувати клієнта розкривати свої проблеми, труднощі, надії і чекання.

Традиційно обговорення починається з загальної ситуації, потім переходить на приватні питання і, нарешті, концентрується на реальній проблемі.

Ставлячи питання і слухаючи відповіді, консультант оцінює, яку практику керування клієнт вважає доцільною, як сприймає консультування і наскільки готовий працювати з консультантами. Консультант вирішує, як краще описати характер і метод консультування стосовно до проблеми. Він повинен бути впевнений, що клієнт розуміє свою роль і відповідальність.

Змушувати негайно приймати рішення – погана тактика, вона може усе зіпсувати. Недобре також, якщо в клієнта виникає враження, що консультант намагається одержати завдання, тому що в нього мало роботи.

Консультант не повинен наполягати на співробітництві у разі виникнення явного непорозуміння. Якщо точки зору консультанта і клієнта не збігаються, краще залишити це завдання. Це може запропонувати як консультант, так і клієнт.

Якщо консультант і клієнт доходять висновку, що їх цікавить спільна робота, варто відповісти на декілька додаткових питань. За винятком ясних випадків продовження раніше початої діяльності, неможливо негайно почати виконувати завдання без будь-якого по-переднього аналізу проблеми і планування роботи. Варто обговорити й узгодити умови наступної роботи після першої зустрічі.

Якщо клієнт згоден на попередній діагноз проблеми, можна почати обговорювати повноваження, використання необхідних документів й інформації; залучення персоналу клієнта, роль консультанта; ставлення співробітників до досліджуваних питань; терміни завершення попереднього діагнозу і подання пропозицій клієнту, а також платню за діагноз.

### **2.3. Пропозиції консультанта щодо шляхів вирішення проблем клієнта**

Під час своєї роботи консультанти встановлюють контакти не тільки з тими організаціями, які є їхніми клієнтами. Ці контакти не лише допомагають виконувати поточні завдання, але і визначають взаємовідносини, що можуть бути встановлені з галузевими науково-дослідними і навчальними установами, державними органами статистики і контролю, інформаційно-фінансовими службами.

Консультант інформує свого клієнта про ціль і характер будь-якого контакту. Клієнт сам може контактувати з зовнішніми організаціями

(наприклад, асоціацією споживачів) і повинен знати про будь-який контакт консультанта.

Під час початкових контактів з клієнтом і попереднього діагнозу проблеми консультант повинен зібрати і проаналізувати достатньо інформації, щоб скласти план виконання завдання. На даному етапі клієнт сподівається одержати від консультанта не тільки інформацію з проблеми, але й пропозиції та рекомендації щодо її вирішення.

План виконання завдання, що включає стратегію, якої варто дотримуватися, формально рекомендується клієнту у вигляді пропозицій. Під час їх написання клієнт не є присутнім. Якщо не було вирішено інакше, консультант повертається до своєї контори з даними, зібраними під час попереднього діагнозу проблеми, і працює над пропозицією, часто разом з іншими старшими членами консультантської організації. Ця робота не повинна бути більш тривалою, ніж того очікує клієнт. Можна втратити початковий темп і погіршити відносини, якщо клієнту здаватиметься, що його проблемі не приділяється достатньої уваги.

Висновки, зроблені на підставі попереднього діагнозу, підсумовуються, і консультант подає свій опис проблеми. Він може включати порівняння з початковим визначенням проблеми клієнтом: консультант може запропонувати розширити або скоротити це визначення, або ж посилатися на інші виявлені ним проблеми чи можливі зміни, що можуть відбутися під час виконання завдання (наприклад, вплив економічного спаду, зміни в законодавчих актах, що регулюють дані фінансові відношення). При необхідності проблему можна розглянути в більш широкому контексті діяльності клієнта, його досягнень і ресурсів.

У плані здійснення завдання потім визначаються цілі та потрібні для їх досягнення технічні заходи (реорганізація інформаційної системи, схеми фінансування операцій, системи управління дебіторською заборгованістю і т.д.). Цілі варто подавати у вигляді критеріїв якості роботи в кількісному вимірі, показуючи вигоди, що одержить клієнт, якщо завдання буде успішно

виконано. Фінансові вигоди мають бути підкресленими та очевидними для клієнта. Наприклад, економія в результаті скорочення запасів готової продукції може бути досягнута, тільки якщо на якийсь час скоротити виробництво.

Етапи здійснення завдання варто програмувати досить детально.

Характер дій консультанта і клієнта змінюється в залежності від фази. Обидві сторони повинні точно знати, чого очікує інша сторона на кожному етапі. Зокрема, клієнт хоче знати, чи просувається завдання до мети. Щоб уможливити контроль, план включає опис проміжних результатів і визначає, які звіти і коли рекомендуються клієнту. Наприкінці кожної значної фази потрібно подавати підсумковий звіт, проте при тривалих і складних завданнях короткі проміжні звіти можуть знадобитися наприкінці кожної підфази або періодично (щомісяця, щокварталу), щоб реєструвати прогрес і регулярно оплачувати послуги консультанта.

Консультант пропонує стиль або характер консультування, які, на його думку, найбільше відповідають характеру проблеми, мотивації і можливостям персоналу клієнта. Недостатньо дати загальне визначення застосовуваного підходу.

Модель консультаційної пропозиції наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Модель консультаційної пропозиції

| Розділи                      | Зміст   |
|------------------------------|---|
| Вступ                        | Постановка завдання.<br>Цілі, які необхідно досягти   |
| Підхід консультаційної фірми | Дії консультантів.<br>Тип результату діяльності (зростання ефективності, створення нових систем). |
| Команда                      | Хто буде виконувати роботу.<br>Яка роль клієнта.  |
| Терміни                      | Коли роботу буде виконана.  |
| Витрати                      | Оплата праці консультанта.<br>Накладні витрати.   |
| Висновки                     | Чому саме ця консультаційна фірма підходить для виконання даного завдання.                        |

Варто точно описати заходи, що намічаються, та вказати:

- які дії виконує клієнт і які консультант;
- хто підготовлює визначені дані і документацію;
- які мають відбуватися зустрічі, як мають бути задіяними працівники групи, цільові групи й інші форми групової роботи;
- які спеціальні заходи щодо навчання й інформації будуть провадитися.

Відсутність чіткості у визначенні ролей для кожної фази завдання може викликати певні непорозуміння. Досить часто це відбувається в зв'язку зі зміною фаз консультування. Чи є метою консультанта розробити нову схему управління грошовими потоками й подати її у вигляді звіту, або допомогти клієнту втілити цю схему в життя? Які межі відповідальності консультанта? Чого насправді хоче клієнт? Чи потрібен ще один звіт про зміни? При розробці ефективного плану здійснення завдання на ці питання необхідно знайти відповіді.

Після детального визначення ролей консультант може виявити ресурси, необхідні для здійснення завдання на кожній стадії, включаючи:

1) ресурси, що надає консультант (час консультанта, матеріал, канцелярські засоби, спеціалізовані наміри, науково-дослідна робота, юридична поміч і інші послуги);

2) ресурси, що надає клієнт (час керівництва і персоналу, заходи щодо взаємодії, адміністративна підтримка, конторське устаткування, засоби на випробування, експериментальну роботу, обчислювальні операції і т.д.).

Ясно, що клієнт захоче знати, які з ресурсів треба буде використовувати й оплачувати під час здійснення завдання. Більше того, він приймає участь у роботі консультанта і внесок з боку його організації може бути досить великим. Відсутність точного визначення участі клієнта може стати джерелом значних труднощів, якщо після того, як робота розпочата, клієнт дізнається, що повинен робити щось, на що зовсім не розраховував.



Можливо, важко визначити на цій стадії, скільки буде коштувати здійснення завдання: точні цифри можуть бути отримані тільки у фазі планування дій. Проте попередня оцінка потрібна в усіх випадках, коли очікується, що запропоновані зміни будуть дорогими (наприклад, нові капіталовкладення або грошова компенсація співробітникам, що будуть скорочені). Клієнт повинен усвідомити можливі фінансові аспекти консультаційного проекту, перш ніж вирішити, чи потрібні йому дані зміни.

Як правило, запропоноване завдання описується в документі, що подається клієнту для розгляду і схвалення. Він може мати різні назви: звіт про дослідження, технічна пропозиція, проектна документація, проектний план, пропозиція за контрактом. Деякі клієнти вимагають, щоб пропозиції подавалися їм у певному, зручному для них вигляді. У цьому випадку легше розглядати й оцінювати альтернативні проекти, отримані від декількох консультантів.

Пропозиції відображають власне бачення консультантом проблематики клієнта та представляють мету, методологію, перелік результатів витрати та план консультації.

Має обмеження застосування у зв'язку з викладенням методологічних основ консультування без явних висновків для клієнта. Передбачає розширення контакту з клієнтом, викладення плану робіт, строків та витрат. Недоліком є можливе завищення витрат та строків, що викликає негативну реакцію клієнта.

У розробці консалтингового проекту визначається:

- 1) Актуальність для підприємства, мета і завдання дослідження та проектування.
- 2) Об'єкт і предмет дослідження та проектування.
- 3) Методологія дослідження, конкретні методи та інструментів.
- 4) Оргструктура консалтингової проектної команди, розподіл між учасниками проектних завдань, повноважень і відповідальності.
- 5) План-графік виконання консалтингових робіт.

У проекті можуть бути передбачені необхідні передпроектні заходи, що стосуються залучення персоналу організації в консалтинг, проведення необхідних організаційних змін.

Затверджений проект входить у фазу реалізації згідно з розробленим план-графіком, в якому необхідно установити форми і терміни проміжного контролю. Наприклад, це може бути щотижнева нарада, що проводиться з визначеною черговістю, або короткі звіти в письмовій формі, або поєднання обох форм.

Доцільно в корпоративній Інтранет мережі створити сторіночку, присвячену реалізації консалтингового проекту з диференційованим за ступенем відкритості наданням інформації.

Відповідно доступ до конфіденційної інформації дається керівникам організації та відповідальним особам. Для всіх працівників організації чи окремих підрозділів надається відкрита інформація, що дозволяє стежити за ходом реалізації проекту, проміжними результатами.

Бажано організувати можливість обговорення виникаючих труднощів, проблем, генерацію можливих рішень, тобто використовувати метод краудсорсингу (англ. crowdsourcing) всередині фірми.

Даний термін утворений від слова "crowd" (натовп) і поняття "аутсорсинг" (outsourcing) як передачі певних задач зовнішньому виконавцеві.

Таким чином, краудсорсинг – це спосіб залучення вирішення певної задачі якомога більшої кількості людей, не маючи до неї і даної організації прямого відношення. В даному випадку залучаються працівники підприємства, які не перебувають у проектній команді.

Зміст консультаційних пропозицій традиційно має бути структурований за наступними розділами, які містять таку інформацію:

1. Назву проблеми.
2. Стислий план вирішення проблеми.

3. Досвід консультантів у вирішенні проблеми аналогічного масштабу.
4. Визначення ролей та повноважень консультантів і персоналу клієнтської фірми згідно з обраною моделлю консультування.
5. Систему контролю виконання запланованих робіт.
6. Попередню оцінку вартості консультування та організацію здійснення оплати.

Подана вище інформація komponується за чотирма розділами консультаційних пропозицій (технічним, штатним, кваліфікаційним та фінансовим), які послідовно викладають процес майбутнього консультування.

#### 1. Технічний розділ

Описання проблеми. Визначення проблеми та з'ясування найголовніших потреб клієнта є ключовим моментом переговорів учасників консультування. Стислий зміст поточних проблем клієнта виводиться консультантом з попереднього діагнозу клієнтської організації, з урахуванням впливу можливих у майбутньому змін, що виявлені консультантом під час діагностики (вплив макрофакторів, психологічний клімат середовища та ін.).

Встановлення цілей та засоби їх реалізації. Шляхи та засоби реалізації проблем мають бути викладені з достатнім ступенем деталізації, але коротко та зрозуміло для клієнта. Доцільніше буде супроводжувати кожну запропоновану інновацію кількісними розрахунками її прогностного ефекту та описанням соціально-управлінської мети.

Цілі запропонованих змін мають також бути сформульовані чітко та подані у кількісному та якісному вимірі.

Найважливішим моментом пропозиції є ідентифікація результатів і компетентний доказ того, чому вигоди від запропонованих консалтинговою фірмою підходів, досвіду персоналу, що здійснює проект, а також терміни

його виконання, кращі, ніж запропоновані конкуруючими фірмами. У пропозиції закладається планка якості робіт.

На початку переговорного процесу існує небезпека чекання клієнтом «миттєвого дива» за результатами консультування. Тому в даному розділі варто описати реально результати, на котрі можна чекати, а не оптимістичні примарні обіцянки. Уникнути ризику підриву своєї репутації можна тільки зваженими реально досяжними пропозиціями.

Планування ресурсів. Консультант повинен ідентифікувати ресурси, необхідні для здійснення запропонованих нововведень. Для цього необхідно визначити перелік ресурсів, що мають бути надані консультантом (час консультування, спеціальні розрахунки, науково-дослідницька робота, юридична допомога та ін.). Цей вид ресурсів оплачується клієнтом згідно з відповідним пунктом угоди про консультування.

Також повинні бути залучені ресурси клієнта, а саме: заходи з підготовки та інформування персоналу до інноваційних процесів, забезпечення відповідними інформаційними джерелами, організація експериментів, здійснення окремих обчислювальних операцій та інше. Власний внесок клієнтської організації повинен також мати своє вартісне втілення.

Вибір моделі консультування та визначення ролей. Консультантові необхідно до підписання угоди з клієнтом узгодити доцільний стиль консультування з визначенням поведінкових ролей консультанта та клієнта та окремих повноважень як членів консультаційної команди, так і залучених до процесу консультування співробітників клієнтської організації.

Окрім того, необхідно заздалегідь визначити ступінь відповідальності консультанта за виконання та успіх консультування та коло питань, які вимагають його безпосередньої участі.

Механізм взаємовідносин консультанта і клієнта, як відомо, регулює обрана модель їх співробітництва. Теоретичні поведінкові моделі (експерт–клієнт, лікар–пацієнт, співробітництво) рідко використовують у

чистому вигляді. Тому, обираючи модель, необхідно детально описати поведінкову роль учасників консультування відповідно до намічених до впровадження заходів.

Графік виконання завдання. Процес консультування може бути здійснений відповідно до основних етапів, завершення та початок яких має контролюватися строками календарного плану-графіка. Однак структурування заходів плану може відбуватися відповідно до фаз вирішення проблеми. В обох випадках слід врахувати характер та строк дій консультанта та клієнта в окремі періоди виконання завдання та їх відповідність обраній моделі взаємовідносин «консультант-клієнт». Для цього слід використовувати календарний план-графік, який є інструментом контролю обраного режиму консультування та підтримки доцільного темпу робіт.

## 2. Штатний розділ

До відома клієнта доводиться персональний склад консультаційної команди з визначенням імен та посад консультантів, які вони займають у консалтинговій фірмі. Також необхідно вказати менеджера проекту, старших консультантів, які здійснюють розподіл та контроль за виконанням робіт. Окрім того, якщо це продиктовано специфікою розподілу праці, можуть бути вказані строки перебування кожного консультанта у клієнтській організації.

## 3. Кваліфікаційний розділ

Описання практичного досвіду та професійної кваліфікації членів команди може бути поєднано зі штатним розділом.

Кваліфікаційний розділ частіше містить стисле резюме як консалтингової фірми в цілому, так і кожного зайнятого у консультуванні співробітника. У цьому розділі може бути розміщена інформація про особистий практичний досвід кожного консультанта у галузі вирішення аналогічних проблем.

Однак існують два види ризиків подання подібної інформації: по-перше, описання досвіду членів команди може стати причиною відхилення

клієнтом пропозиції, в якого складається враження про недостатню компетентність консультантів; по-друге, вказані консультанти можуть бути залучені до виконання інших проектів, що не дозволить їм приділяти достатньо уваги клієнтові.

Таким чином, кваліфікаційний розділ, що є ключовим під час переговорів, може відігравати вирішальну роль у долі угоди про співробітництво.

Частіше складовими кваліфікаційного розділу виступають документи, реферати, робочі звіти консультаційної фірми. У даному випадку доречні:

- стисла історія консалтингової фірми;
- місцезнаходження офісу фірми;
- коло клієнтів фірми, їх профіль роботи та проблемні питання;
- приклади вирішення відповідних проблем.

Подана інформація має за мету зосередити увагу на досвіді фірми у виконанні робіт, що належать безпосередньо до галузі бізнесу та сфери проблем, аналогічних тим, що їх має клієнт.

#### 4. Фінансовий розділ

У пропозиціях повинна фігурувати конкретна величина вартості консультаційних послуг. Для цього консультантом може бути запропонований проектний кошторис із визначенням відповідних сум кожної статті витрат. Клієнт повинен бути поінформований про консультаційні витрати та розмір заробітку консультанта.

Окрім того, необхідно заздалегідь узгодити умови оплати, організацію та строки платежів (по завершенні окремих етапів роботи, періодично, попередню та остаточну сплати за виставленими рахунками та ін.), вказати приблизні затрати робочого часу, необхідні для консультування. Розмір остаточної вартості консультування повинен бути обґрунтований рівнем складності робіт, розцінками та їх диференціацією відповідно до кваліфікації консультантів, можливими знижками. Також необхідно вказати на

можливість збільшення попередньої величини вартості послуг та наявності непередбачених витрат.

Необов'язковим, але бажаним елементом консультаційних пропозицій є система контролю за виконанням робіт.

У цьому розділі описується механізм контролю за виконанням консультаційного проекту в системі консалтингової фірми (календарне планування, звітність при виконанні робіт), а також система спільного контролю. Спільний контроль може здійснюватися шляхом створення комітету, у який включаються представники замовника і представники консультаційної фірми (директор фірми, керівник проекту). Інструментом контролю може служити ведення системи обліку використання робочого часу.

Подання клієнту пропозицій – дуже важливий елемент співробітництва. Щоб пропозиція мала успіх, консультанту недостатньо ясно представляти, як виконувати завдання; він повинен описати свої погляди на папері зрозуміло для інших людей. Це можуть бути особи, котрі не зустрічалися з ним у момент його першого приходу в організацію клієнта і будуть формувати свою думку винятково на підставі письмової пропозиції.

На клієнта повинні справити враження технічний рівень пропозиції і ділова форма її подання.

Фаза ознайомлення вважається успішно завершеною, якщо консультант і клієнт уклали угоду, у якій зобов'язалися працювати разом за завданням або проектом.

Ціль укладання контракту – чітко зорієнтувати спільну роботу і захистити інтереси обох сторін.

На будь-якому етапі виконання завдання характер і значення проблеми можуть змінитися, нові пріоритети можуть вийти на перший план. Можливості консультанта і клієнта і думка про те, який підхід до вирішення проблеми найбільш ефективний, також еволюціонують. Ясно, що фаховий консультант не буде наполягати на продовженні роботи, передбаченої

контрактом, якщо вона більше не потрібна і приносить клієнту лише непотрібні витрати.

Яка б форма контракту не використовувалася, варто вирішити, за яких умов і яким чином консультант або клієнт можуть перервати контракт, або запропонувати його перегляд. У деяких випадках краще укласти його тільки на одну фазу виконання завдання (наприклад, виявлення чинників і детальний діагноз) і приймати рішення про проведення робіт тільки тоді, коли буде зібрано і розглянуто достатню кількість інформації.

Сьогодні спостерігається особливе зростання ролі консалтингових послуг у всьому світі. Багато в чому це пов'язано з глобалізацією світової економіки, її переходом на новий рівень розвитку – економіку знань яка характеризується підвищенням значення інформації і знань як нематеріальних активів у діяльності організацій. Консультанти при цьому виступають «провідниками» знань та інформації.

Інформаційне забезпечення – пошук необхідної замовнику ринкової, статистичної, законодавчої, науково-технічної та інших видів інформації, її структурування, формування баз даних та інформаційних звітів (записок).

Організаційна діагностика – це сукупність методів, за допомогою яких консультант збирає інформацію про стан організації клієнта. Основними методами діагностики є індивідуальні та групові інтерв'ю, спостереження за діяльністю організації зсередини, знайомство з документами та історією організації.

Результатом діагностики зазвичай служить короткий звіт, що містить структурований виклад отриманої інформації, можливо, з переліком виявлених проблем. Цей звіт служить як би основою для подальшої роботи клієнта і консультанта.

Важливо, щоб конфіденційна інформація в жодному разі не виходила за рамки організації клієнта. Лише сумлінна участь всіх включених в роботу осіб, здійснення полеміки огляду на авторитет і посаду можуть привести процес змін до успіху.



Джерелами інформації для аналізу консультантом є:

1. Записи, звіти, публікації – це дані, збережені в формі, придатній для зчитування або перетворення;
2. Події та умови – це дії, що піддаються спостереженню і супутні їм обставини, в яких важливо зафіксувати і формалізувати характерну для них інформацію;
3. Пам'ять – вся інформація, що зберігається в пам'яті співробітників організації клієнта, або тих, хто якимось пов'язаний з нею і можуть дати інформацію, корисну для консультанта (факти, досвід, думки, переконання, враження, упередження, здогади).

Перевага консультантів з управління перед управлінцями полягає в незалежності та неупередженості поглядів, у більш широкій кругозір. Вони володіють великою інформацією у різних галузях управління і господарювання (у силу меншої завантаженості проблемами поточного управління), орієнтуються на широке вивчення проблеми і перенесення досвіду інших організацій (в основному це стосується зовнішніх консультантів).

Для отримання ясної картини ситуації, виявлення проблеми і узгодження своїх пропозицій з дійсним станом речей консультанту потрібна значна кількість фактів. Вони потрібні і для вирішення творчих проблем, коли необхідно розробити щось зовсім нове, використовуючи свою уяву, творче мислення. З початку консультування і діагностування консультант отримує певний обсяг даних від своїх колег, котрі займались попереднім діагнозом проблеми у фазі ознайомлення.

Характер зібраних фактів залежить від сфери діяльності, виявлення проблеми і цілей завдання. Факти повинні дозволяти вивчати процеси, відносини, причини і взаємозв'язки, сигналізувати про потенційні можливості, полегшувати шляхи їх використання.

Збирання даних треба готувати, старанно визначаючи, які саме факти необхідні. Фактичний обсяг інформації у будь-якій організації практично не

обмежений, але її нестача дуже часто стає негативним фактором. Не можна ігнорувати важливість збирання фактів, особливо, якщо деякі дані важко отримати, необхідно будувати спеціальні схеми для їх отримання (спостереження, особливі форми ведення обліку).

Факти, за допомогою яких має бути отримана важлива інформація про причини, наслідки або взаємозв'язки, можна знайти у несподіваному місці. Їх потрібно збирати і вивчати, виявляти при співробітництві з клієнтом, особливо з тими членами його організації, які знають, яка ведеться документація, наскільки вона надійна, та, що краще, отримувати з інших джерел. При цьому треба аналізувати зміст даних, обсяг, а також визначати критерії класифікації та табулювання.

Успішне діагностичне дослідження ґрунтується на швидкому збиранні інформації стосовно характеру і обсягу допомоги, яку консультант має надати клієнтові. Ця інформація повинна бути вибірковою.

До основних джерел інформації, що використовується консультантом під час попереднього діагнозу, належать:

- 1) зовнішні надруковані матеріали, які надруковані самим клієнтом чи іншою зацікавленою організацією. Ними є річний звіт про фінанси і виробничу діяльність; фінансові, статистичні, торговельні та митні звіти державним органам, торговим асоціаціям і кредитним організаціям, а також економічні огляди, рекламні матеріали для збуту, наприклад, каталоги й рекламні проспекти; повідомлення для друку.

Інші надруковані джерела можуть надавати інформацію з наступних питань: умови та тенденції в галузі економіки (включаючи технологічні розробки); статистика торгівлі і звіти; правила, які повинен виконувати клієнт; управлінська практика; трудові співвідношення між адміністрацією та профспілками;

- 2) внутрішня документація та звіти клієнта, які містять інформацію про його ресурси, цілі, плани та ефективність роботи, включаючи дані про виробництво і обладнання; звіти керівництву по фінансових результатах і

вартості операцій, послуг та виробів; статистику збуту; рух матеріалів; оцінку персоналу.

3) документація консультативного підрозділу, яка містить інформацію про клієнта і аналогічні організації;

4) результати спостережень за діяльністю організації і бесід з ключовими працівниками;

5) контакти з іншими організаціями, пов'язаними з клієнтом.

Спостереження за діяльністю організації і бесіда з ключовими особами мають першочергове значення для збирання інформації. Відвідування службових помешкань клієнта, спостереження людей під час роботи і вислуховування їхніх поглядів, турбот і пропозицій надають інформацію про те, як організація працює насправді і які стосунки між її співробітниками. Це корисні дані, яких не можуть дати звіти, проте довготривалі бесіди і спостереження за діяльністю організації виходять за межі можливостей попередніх досліджень.

Контакти з іншими організаціями, пов'язаними з клієнтом, можуть встановлюватися або консультантом, або самим клієнтом.

Під час своєї роботи консультанти встановлюють контакти не тільки з тими організаціями, які є їхніми клієнтами. Ці контакти не лише допомагають виконувати поточні завдання, але і визначають взаємовідносини, що можуть бути встановлені з галузевими науково-дослідними і навчальними установами, державними органами статистики і контролю, інформаційно-фінансовими службами.

Консультант інформує свого клієнта про ціль і характер будь-якого контакту. Клієнт сам може контактувати з зовнішніми організаціями (наприклад, асоціацією споживачів) і повинен знати про будь-який контакт консультанта.

Під час початкових контактів з клієнтом і попереднього діагнозу проблеми консультант повинен зібрати і проаналізувати достатньо інформації, щоб скласти план виконання завдання. На даному етапі клієнт

сподівається одержати від консультанта не тільки інформацію з проблеми, але й пропозиції та рекомендації щодо її вирішення.

План виконання завдання, що включає стратегію, якої варто дотримуватися, формально рекомендується клієнту у вигляді пропозицій. Під час їх написання клієнт не є присутнім. Якщо не було вирішено інакше, консультант повертається до своєї контори з даними, зібраними під час попереднього діагнозу проблеми, і працює над пропозицією, часто разом з іншими старшими членами консультантської організації. Ця робота не повинна бути більш тривалою, ніж того очікує клієнт. Можна втратити початковий темп і погіршити відносини, якщо клієнту здаватиметься, що його проблемі не приділяється достатньої уваги.

Висновки, зроблені на підставі попереднього діагнозу, підсумовуються, і консультант подає свій опис проблеми. Він може включати порівняння з початковим визначенням проблеми клієнтом: консультант може запропонувати розширити або скоротити це визначення, або ж посилатися на інші виявлені ним проблеми чи можливі зміни, що можуть відбутися під час виконання завдання (наприклад, вплив економічного спаду, зміни в законодавчих актах, що регулюють дані фінансові відношення). При необхідності проблему можна розглянути в більш широкому контексті діяльності клієнта, його досягнень і ресурсів.

Отже, необхідними джерелами інформації, які використовує консультант на етапі діагностики, є записи і документи, розміщені на матеріальних носіях, результати власних спостережень консультанта та бесід з керівниками організації клієнта.

#### **2.4. Укладання угоди та цінові аспекти консультування**

Після обговорення консультаційних пропозицій і досягнення взаєморозуміння консультант та клієнт укладають угоду про консультування.

Угода (контракт) – документ, що юридично регулює службові взаємини сторін під час виконання консультаційного завдання та містить перелік обов'язків і функцій консультанта і клієнта. Угода може укладатися як усно, так і письмово.

Усна угода не дає змоги відтворити первинні умови співробітництва за відсутністю свідків або неможливістю визначення ефективності роботи.

Письмова угода відображає формальним або неформальним шляхом характер умови консультанта і клієнта. Таким чином, якщо консультант відправляє клієнтові макет контракту і клієнт підтверджує свою згоду з його умовами, то угода вважається укладеною у формі простого неофіційного контракту.

У цьому випадку документ повинен містити п'ять необхідних елементів.

#### *1) Пропозиції.*

Якщо консультант пропонує на розгляд клієнта макет контракту, то останній повинен підкреслювати прийнятність консультаційних ідей. Пропозиції консультанта, що подаються у контракті, повинні бути стислими, але досить чіткими, з детальним описом запропонованих заходів.

#### *2) Прийняття.*

Прийняття запропонованого макету угоди має бути зафіксованим. Як правило, для цього здійснюється письмова ратифікація майбутнім клієнтом угоди та визнання ним усіх проголошених у ній умов.

В окремих ситуаціях прийняття може бути частковим і контракт матиме силу лише у деяких моментах. Таким чином, контракт можна вважати прийнятим, якщо клієнт дозволив виконувати частково або повністю умови поданої консультантом угоди, навіть якщо не було отримане письмове підтвердження.

Звичайно, цей спосіб укладання угоди супроводжується певним ризиком і може бути використаний лише за наявності професійної довіри і впевненості сторін у взаємній у діловій порядності.

### *3) Винагорода.*

Винагородою має бути дещо цінне, обіцяне або надане клієнтом консультантові в обмін за його послуги. У контракті, звичайно, має бути обіцяння клієнта сплатити гроші або надати інший прибуток консультантові за його роботу.

### *4) Компетенція.*

Угода не може бути підписана, якщо її розглядають люди, недостатньо компетентні для цього, тобто неповнолітні, психічно хворі або особи, які під час прийняття угоди перебувають у стані алкогольного сп'яніння. Вік, достатній для юридичних прав підписання контрактів, регулює чинне законодавство.

### *5) Правомочність.*

Контракт, який укладено з метою здійснення протизаконних дій та операцій, є недійсним. Наприклад, якщо колом бізнесменів укладено угоду про цінову змову на своєму ринку, і однією з осіб порушено контракт, то проти останньої не може бути вжито юридичних санкцій, оскільки предмет угоди є заборонений державним законодавством.

Частіше регулювання стосунків співробітництва консультанта і клієнта здійснюється за допомогою офіційного письмового контракту. Його форма може бути визначена діючим порядком оформлення документів. Але базовий офіційний контракт на консультування повинен охоплювати коло традиційних для цієї продукції питань та деяких специфічних нюансів.

Консультаційні угоди бувають різними за складністю та обсягом, залежно від особливостей та значення консультаційного проекту та характеру клієнта, який обслуговується.

Нижче подано загальну структуру офіційного контракту, яку використовують у практиці розвиненого консалтингу. Склад статей та їх зміст можуть змінюватись залежно від специфіки консультаційного завдання.

Простий контракт або письмова ратифікація клієнта не потребують такої деталізації. Якщо консультант додає до контракту відразу і свої

пропозиції, він може згадати про них безпосередньо у певному пункті угоди і додати їх до неї у вигляді окремого документа.

Новий консультант повинний одержати юридичну пораду за формою висновку контракту, що визнається місцевим законодавством і приватними державними організаціями. Крім того, він може одержати пораду від місцевої асоціації консультантів і професійних колег. Якщо можливі різні форми контрактів, одну або трохи з них вибирають на підставі політики консультуючої організації і судження про те, як ефективніше усього вести справи з даними клієнтами. Обрана форма має забезпечити розуміння обома сторонами своїх взаємних обов'язків, щоб уникнути непорозумінь.

У деяких країнах, таких, як США, практика висновку контрактів на професійні послуги добре визначена і має достатню кількість публікацій з цього питання. У багатьох інших країнах це питання розглядається по-іншому. Таким чином, консультант, що працює за рубежом, може бути змушений знаходити компроміс тим часом, що є звичайним у його рідній країні, і тим, чого вимагають закон і практика в країні клієнта.

Контракт має включати:

1. Сторони, що укладають контракт (консультант і клієнт).
2. Обсяг завдання (мета, опис роботи, дата початку, календарний графік, обсяг роботи).
3. Робоча продукція і звіти (документація і звіти, які варто передати клієнтові).
4. Внесок консультанта і клієнта (час експерта і час персоналу, інші види внеску).
5. Гонорари і витрати (гонорар по рахунках; витрати, що відшкодовуються консультантові).
6. Процедура виставлення рахунка й оплати.
7. Професійні обов'язки (передача конфіденційним інформації, недопущення конфлікту інтересів і інші відповідні аспекти).

8. Авторське право (продукти праці консультанта при поповненні завдання).
9. Відповідальність (відповідальність консультанта за збиток, заподіяний клієнтові, обмеження відповідальності).
10. Використання субпідрядників (консультантом).
11. Припинення контракту або його перегляд (коли і як пропонується сторонами).
12. Арбітраж (юрисдикція, процедура рішення).
13. Підписи і дати.

Існують три основні форми висновку контрактів:

- усний договір;
- лист-договір;
- письмовий контракт.

Перш ніж розглянути їх, перелічимо аспекти завдань на консультування, що звичайно враховуються при висновку контракту. Це не розділи стандартного контракту, можлива різна структура.

Усний договір укладається клієнтом або після розгляду письмової пропозиції консультанта, або якщо він і без цього почуває, що консультант саме той, хто йому потрібний і зможе забезпечити необхідний професійний підхід. Усний договір використовувався широко в перші десятиліття розвитку управлінського консультування, однак нині спостерігається тенденція до використання письмових контрактів. Проте ті, хто сильно вірить у силу написаного слова і юридичних текстів, будуть здивовані, що навіть сьогодні значна частка консультування здійснюється на підставі усних договорів.

Усного договору досить, якщо існують такі умови:

- консультант і клієнт добре знайомі з професійною практикою;
- вони цілком довіряють один одному знайомі з умовами роботи один одного (клієнт знає, які умови висуває консультант, а консультант знає,



чого можна чекати від клієнта, наприклад, чи може той платити авансом або щомісяця, скільки часу необхідно для оплати і т.д.);

– завдання не занадто велике і не занадто складне (у противному випадку підтримувати відносини без яких-небудь формальних документів може бути важко для обох сторін).

Усні договори частіше використовуються при повторних справах, чим з новими клієнтами.

Лист-договір – основний вид висновку контрактів па професійні послуги в багатьох країнах. Одержавши пропозицію консультанта, клієнт посилає йому лист зі згодою або з намірами, підтверджуючи, що приймає пропозицію і висунуті умови. Лист може ставити нові умови, що змінюють або доповнюють пропозицію. У цьому випадку консультант, у свою чергу, відповідає, чи згодний він прийняти ці нові умови. Усе це також може бути спочатку обговорене усно, а потім закріплене письмово у стислій формі.

Можливо також, що клієнт сам посилає лист, у якому описує, яка робота потрібно і пропоновані умови, а консультант дає письмову згоду.

Письмовий контракт. Використання письмового контракту, відповідно підписаного сторонами, може бути бажано з кількох причин. Це може передбачатися законом або правилами організації-клієнта використання зовнішніх послуг (це є майже у всіх державних організаціях і міжнародних установах, а також у багатьох приватних компаніях). Часто це найкраща форма, якщо консультант і клієнт належать до різних ділових і юридичних кіл і можуть легко неправильно зрозуміти наміри і позиції один одного.

Бажано, але не необхідно укласти письмовий контракт у випадку великих і складних завдань, що включають безліч різних осіб з боку як клієнта, так і консультанта.

У клієнта може бути стандартна форма контракту. Більшість консультантів з питань керування досить гнучкі і приймають різні форми контракту. Однак не слід зневажати необхідністю проконсультуватися зі

своїм юристом, якщо запропоновано нову і незвичайну форму контракту. Як правило, консультант знає заздалегідь, що йому доведеться підписати офіційний контракт. Він повинен одержати від клієнта стандартну форму, показати її своєму юристові і пам'ятати про неї при підготовці пропозиції за завданням.

Таким чином, він зможе сформулювати пропозиції так, щоб вони могли безпосередньо включатися в текст контракту або додаватися до нього без значних видозмін.

Консультуюча фірма також має мати свою власну стандартну форму контракту. Вона буде використовуватися при роботі з клієнтами, що не мають власної стандартної форми і що очікують одержати її від консультанта.

Типовий договір з надання консультаційних послуг містить наступні розділи:

## 1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРУ

1.1. Виконавець зобов'язується надати, а Замовник зобов'язується прийняти та оплатити на умовах та в порядку, передбачених цим Договором консультаційні послуги з питань корпоративного управління та інших питань діяльності Замовника, як акціонерного товариства.

1.2. Послуги, що надаються в межах цього Договору на постійній основі:

1.2.1. Надання оглядів законодавства, нормативних актів, оглядів преси з питань корпоративного управління й інших аспектів ринку цінних паперів.

1.2.2. Консультування з питань правозастосування Законів України "Про акціонерні Товариства", "Про цінні папери та фондовий ринок", "Про депозитарну систему України", інших Законів, що регулюють діяльність на ринку цінних паперів України. Приведення діяльності Замовника у відповідність з цими Законами.

1.2.3. Консультування з питань первинного розміщення, додаткових емісій, вторинного обігу цінних паперів, реалізації власниками їх прав за цінними паперами.

1.2.4. Консультування з питань викупу емітентом власних цінних паперів й їхньої подальшої реалізації, розповсюдження серед своїх працівників або анулювання.

1.2.5. Консультування з питань підготовки Загальних зборів акціонерів (надалі – "Збори") Замовника, у тому числі прийняття рішення про скликання, формування порядку денного, порядку повідомлення акціонерів, формування органів Зборів, тощо.

1.2.6. Консультування з питань проведення Зборів, у тому числі реєстрації акціонерів, представництва юридичних та фізичних осіб, підрахунку голосів, складання протоколів реєстрації учасників Зборів, протоколів підрахунку голосів, протоколів Зборів, тощо.

1.2.7. Консультування з питань формування та структури органів управління, формування їх персонального складу, повноважень посадових осіб, делегування повноважень, розподілу повноважень між органами управління, тощо.

1.2.8. Консультування з питань діловодства та документообігу органів управління Товариства, у тому числі складання, обліку та зберігання протоколів Зборів, засідань наглядової ради, виконавчого органу, ревізійної комісії, тощо.

1.2.9. Консультування з питань організації контролю за роботою органів управління й посадових осіб товариства.

1.3. Додаткові послуги, що надаються в межах цього Договору за окрему плату:

1.3.1. Надання письмових документів, що супроводжують діяльність органів управління, а саме – порядку денного Зборів, текстів повідомлень акціонерам, рішень про скликання Зборів, сценаріїв Зборів, протоколів засідань наглядової ради, виконавчого органу, тощо.

1.3.2. Представництво інтересів Замовника у відносинах з Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку України.

1.3.3. Розробка проектів установчих документів, внутрішніх положень Замовника, змін та доповнень до них.

1.3.4. Інші послуги за запитами Замовника.

## 2. ОПЛАТА ПОСЛУГ

2.1. Вартість послуг Виконавця, що надаються за пунктом 1.2. цього Договору складає \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_) грн., у тому числі ПДВ \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_) грн. за кожний повний місяць дії Договору.

Повним місяцем дії Договору вважається місяць, що починається з першого робочого дня цього місяця, та закінчується останнім календарним днем цього місяця.

Оплата за неповний місяць здійснюється пропорційно фактичній кількості днів цього місяця, протягом якої діяв Договір.

2.2. Оплата послуг за пунктом 1.2. цього Договору здійснюється Замовником щомісячно авансом у строк з 1 (першого) по 5 (п'яте) число поточного місяця в безготівковій формі шляхом здійснення Замовником перерахування відповідної суми грошових коштів на поточний рахунок Виконавця.

2.3. Вартість послуг Виконавця, що надаються за пунктом 1.3. цього Договору визначається умовами Додаткових угод до цього Договору.

2.4. Оплата послуг що надаються за пунктом 1.3. цього Договору здійснюється Замовником авансом у строк, що не перевищує 3 (трьох) робочих днів від дня отримання рахунку від Виконавця в безготівковій формі шляхом здійснення Замовником перерахування відповідної суми грошових коштів на поточний рахунок Виконавця.

2.5. У разі, коли розмір оплати за послуги, що будуть надані Виконавцем, визначити заздалегідь неможливо, оплата здійснюється після надання послуг на підставі акту приймання-передачі наданих послуг та

рахунку, який надається Виконавцем. Оплату повинна бути здійснено у термін, що не перевищує 3 (трьох) робочих днів від дня отримання рахунку від Виконавця в безготівковій формі шляхом здійснення Замовником перерахування відповідної суми грошових коштів на поточний рахунок Виконавця.

2.6. Оплата за послуги Виконавця здійснюється за реквізитами, вказані Виконавцем у тексті рахунку.

2.7. Документом, що підтверджує надання Виконавцем послуг за цим Договором, є акт приймання-передачі наданих послуг.

2.8. Акти та рахунки вручаються повноважному представнику Замовника або надсилаються на його адресу листом, засобами факсимільного зв'язку або електронною поштою з подальшим представленням оригіналу (особисто або поштою).

### 3. УМОВИ НАДАННЯ ПОСЛУГ

3.1. Послуги за пунктом 1.2. цього Договору надаються Виконавцем в усній формі, за виключенням пункту 1.2.1., інформація за яким надається шляхом здійснення регулярних розсилок на електронну адресу Замовника, вказану в п. 4.6. цього Договору.

3.2. У разі необхідності надання письмових роз'яснень до консультацій, наданих за пунктом 1.2. цього Договору, та підготовки документів, що супроводжують усні роз'яснення, вони надаються протягом 3 (трьох) робочих днів з дати отримання Виконавцем всієї необхідної інформації від Замовника.

До письмових роз'яснень, з метою аргументації наданих консультацій, можуть додаватися посилання на акти законодавства та витяги з них.

Надання документів, визначених у цьому пункті здійснюється за окрему плату, розмір якої визначається за домовленістю Сторонами.

3.3. Умови надання послуг, що передбачені пунктом 1.3. цього Договору, визначаються Сторонами за Додатковими угодами до цього Договору або окремими договорами.

3.4. Представництво інтересів Замовника у відносинах з НКЦПФР здійснюється Виконавцем на підставі довіреності, оформленої Замовником на уповноваженого працівника Виконавця.

3.5. Оплата за нотаріальне засвідчення копій документів, а також сплата будь-яких платежів третім особам, необхідність в яких може виникнути для належного виконання умов Договору здійснюється Замовником за свій рахунок.

Про необхідність внесення цієї плати Виконавець повинен своєчасно повідомляти Замовника.

#### 4. ОБМІН ІНФОРМАЦІЄЮ

4.1. Умовою належного виконання Виконавцем своїх обов'язків є оперативне і повне надання Замовником достовірної інформації та документів, необхідних Виконавцю для якісного та своєчасного надання послуг.

4.2. Обмін інформацією між Сторонами здійснюється уповноваженими представниками Замовника та Виконавця в письмовій формі, в тому числі, з використанням електронної пошти, засобів факсимільного зв'язку.

4.3. Обмін документами між Сторонами підтверджується Сторонами актом приймання-передачі документів.

4.4. Строки надання інформації і документів оговорюються в кожному конкретному випадку уповноваженими представниками Сторін.

4.5. Виконавець зобов'язується зберігати в таємниці та не використовувати недобросовісно інформацію, що надається йому у процесі виконання цього Договору.

4.6. Замовник підтверджує, що особою уповноваженою на передачу інформації та документації, в тому числі інсайдерської, є:

4.7. Виконавець підтверджує, що особою уповноваженою на передачу інформації та документації, в тому числі інсайдерської, є:

## 5. ПРАВА ТА ОБОВ'ЯЗКИ СТОРІН

5.1. Виконавець зобов'язується надавати послуги в порядку та на умовах, передбачених цим договором і законодавством України.

5.2. Виконавець має право користуватися наданою Замовником інформацією, в тому числі, такою, що віднесена до інсайдерської, а також витребувати від Замовника додаткову інформацію, в обсязі, необхідному Виконавцю для надання послуг належної якості.

5.3. Виконавець з метою надання послуг має право використовувати інсайдерську інформацію надану Замовником за умови дотримання законодавства та конфіденційності такої інформації до моменту її офіційного оприлюднення.

5.4. Виконавець зобов'язується щомісячно протягом 3 (трьох) робочих днів по завершенню місяця надати Замовнику два примірника акта наданих послуг.

5.5. Замовник зобов'язується вчасно та в порядку, визначеному п. 2. цього Договору, оплачувати послуги Виконавця.

5.6. Замовник зобов'язується вчасно надавати Виконавцеві необхідні документи та інформацію в порядку, визначеному цим Договором.

5.7. Замовник протягом 3 (трьох) робочих днів після отримання від Виконавця акта наданих послуг зобов'язаний підписати його та один примірник надати Виконавцеві або направити вмотивовані заперечення, в іншому випадку Акт вважатиметься прийнятим, послуги – наданими, а зобов'язання – виконаними.

5.8. Замовник зобов'язується протягом 1 (одного) робочого дня повідомляти Виконавця про будь-які зміни та події, що впливають на належне виконання послуг Виконавцем, у тому числі про зміну найменування, місцезнаходження та інших реквізитів.

5.9. Замовник зобов'язаний (у випадку необхідності) видати Виконавцеві довіреності на осіб, що є співробітниками Виконавця, для представлення інтересів Замовника перед третіми особами в межах надання послуг за цим Договором.

## 6. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ СТОРІН

6.1. Виконавець несе відповідальність за порушення умов використання інсайдерської інформації відповідно до законодавства України.

6.2. Виконавець несе відповідальність за невиконання чи неналежне надання послуг.

6.3. Виконавець не несе відповідальності за неналежне надання послуг, що спричинене ненаданням, несвоєчасним наданням, наданням в неповному обсязі необхідної інформації та документації чи наданням недостовірної інформації Замовником. В цьому випадку передплата за надані Виконавцем послуги не повертається.

6.4. Замовник несе відповідальність за надання Виконавцю недостовірної інформації, що спричинило порушення умов Договору та збитки – в розмірі фактично завданих збитків.

6.5. В разі не виконання своєчасно Замовником своїх обов'язків, передбачених п. 2. Договору, Виконавець має право зупинити надання послуг за Договором.

6.6. У разі несвоєчасної сплати Замовником послуг Виконавця, відповідна заборгованість вважається простроченою.

6.7. За несвоєчасну сплату послуг, передбачених цим Договором або Додатковими угодами до нього, Замовник сплачує Виконавцю за кожен випадок порушення пеню у розмірі подвійної облікової ставки Національного банку України від суми простроченої заборгованості за кожен день прострочення до дня повного виконання зобов'язань включно.

6.8. Сплата неустойки (штраф, пеня) не звільняє Сторони від виконання обов'язків за цим Договором.



6.9 Сторони не несуть відповідальності за невиконання умов цього Договору, якщо таке невиконання виникло внаслідок непереборної сили (форс-мажорних обставин). У цьому разі одна Сторона повідомляє іншу про неможливість належно виконати зобов'язання протягом двох днів з моменту виникнення форс-мажорних обставин.

## 7. ТЕРМІН ДІЇ ДОГОВОРУ

7.1. Цей Договір набирає чинності з моменту його підписання повноважними представниками сторін та діє до 31 грудня 2014 року, але в будь-якому разі до повного виконання Сторонами прийнятих на себе зобов'язань.

7.2. Договір вважається пролонгованим на кожний наступний строк, рівний строку, що передбачений у абзаці першому п. 7.1. цього Договору, якщо за 30 (тридцять) календарних днів до закінчення строку дії цього Договору Сторони не виявили у письмовій формі бажання його розірвати."

7.3. Договір може бути розірваний за ініціативою однієї із сторін у випадках внесення змін до законодавства України, що перешкоджають належному виконанню Сторонами своїх зобов'язань. В цьому випадку договір вважається розірваним з моменту отримання контрагентом відповідного повідомлення.

7.4. Договір може бути розірваний за домовленістю сторін, шляхом укладання відповідної додаткової угоди.

7.5. Будь-які зміни та доповнення до цього Договору мають силу лише в тому випадку, якщо вони оформлені в письмовому вигляді, підписані обома Сторонами та являються невід'ємною частиною цього Договору.

7.6. Договір вважається розірваним у випадку ліквідації, банкрутства чи реорганізації без визначення правонаступника будь-якої зі Сторін.

## 8. ЗАКЛЮЧНІ ПОЛОЖЕННЯ

8.1. З питань, що не регулюються цим Договором, сторони керуються законодавством України.

8.2. Цей Договір укладено українською мовою у 2(двох) примірниках, що мають однакову юридичну силу – по одному для кожної Сторони.

8.3. Жодна зі Сторін не має права без згоди іншої Сторони передавати свої права за цим Договором третій стороні.

8.4. Всі спори вирішуються Сторонами шляхом переговорів. Якщо спір не може бути вирішений шляхом переговорів, він вирішується в судовому порядку відповідно до законодавства України.

## 9. РЕКВІЗИТИ та підписи СТОРІН.

Цінова політика консалтингової фірми є одним з основних елементів маркетингу та включає комплекс наступних заходів: визначення ціни консалтингового продукту, систему знижок та умови оплати роботи консультанта. Цінова політика відіграє провідну роль під час визначення поведінки консалтингової фірми на ринку своїх послуг, який є монополістично конкурентним.

Відрізняють пряму цінову політику (ціноутворення здійснюється залежно від ринкової кон'юнктури) та опосередковану, що базується на визначенні умов оплати і застосуванні цінових знижок.

На ціноутворення консалтингових послуг впливають наступні чинники:

- співвідношення попиту і пропозиції на даний вид консалтингового продукту, ступінь диференціації послуг;
- необхідність забезпечення дохідності послуг, покриття всіх витрат фірми на виконання завдання;
- рівень цін на аналогічні види послуг на ринку;
- імідж консультаційної фірми та рівень, на якому вирішуються проблеми.

Остаточна ціна консалтингової послуги формується в процесі переговорів консультанта з клієнтом і залежить від здатності консультанта переконати клієнта у доцільності консультування та необхідності сплачувати вказані консультантом суми.

У практиці консалтингової діяльності прийняті наступні види оплати праці:

- Погодинна оплата;
- Фіксована (недиференційована, паушальна) оплата;
- Відсоток від вартості об'єкта консультування або результату;
- Комбінована оплата.

Всі ці ціни є ринковими, тобто встановлюються в процесі конкурентної боротьби і переговорів. Ніяких загальнодержавних преїскурантів на консалтингові послуги не існує, але в основі визначення ціни завжди лежать деякі розумні міркування, аргументи і обґрунтування.

Клієнт повинен володіти інформацією про ціноутворення на ринку консалтингу для того, щоб, з одного боку, не переплачувати, а з іншого, щоб не відштовхнути кваліфікованих консультантів низькою оцінкою їхньої праці. Останнє має особливо важливе значення, оскільки керівники підприємств далеко не завжди налаштовані на те, щоб платити гроші "за слова і папери".

Міжнародні організації, які наймають консультантів для надання консультаційно-технічної допомоги підприємствам різних країн, зазвичай самі встановлюють граничні розцінки на оплату консультантів. Так, в Європейському Союзі це величина не повинна перевищувати 620 доларів за один людино-день. Правда, в цю суму зазвичай не входять відрядження та транспортні витрати, які оплачуються додатково.

При визначенні оплати за всіма вищезгаданим формами слід мати на увазі, що консультанти продають Вам продукт, який вони виробляють не тільки під час знаходження на Вашому підприємстві, але й під час попередньої роботи. Відомо, що в середньому консультант витрачає на роботу за конкретними проектами всього 120 днів у році. Але це не означає, що інші 245 днів, тобто 2/3 року, він відпочиває. У цей час він накопичує той інтелектуальний капітал, який вкладає, працюючи над конкретним проектом на Вашому підприємстві. В іншому випадку він не був би консультантом.

Крім того, як уже зазначалося, оплата роботи консультанта не означає його зарплату. Зазвичай консультанти об'єднані в фірми, на утримання яких (оренду приміщень, обладнання, управлінський і технічний персонал, купівлю інформації і т.д.), а також на прибуток і податки йде певна частина грошей, одержуваних від клієнта. Ця величина може складати до 70-80%, тому ціна консалтингових послуг – це не плата консультанту, а плата фірмі за використання її консультантів. Якщо ж мова йде про плату індивідуальним консультанту, то все одно в неї повинні включатися його витрати на обладнання, покупку інформації та інші платні послуги.

Погодинна оплата являє собою основну форму оплати праці консультанта. В її основі лежить розрахунок кількості робочого часу, який необхідно витратити на реалізацію консалтингового проекту, і вартість одиниці робочого часу консультантів з урахуванням їх кваліфікації. Необхідно враховувати, що в проекті можуть брати участь декілька консультантів, що мають різну кваліфікацію.

До складу змінної оплати праці входять не тільки грошова компенсація за саму працю консультанта, а й складові, пов'язані з матеріальними витратами, транспортними витратами, витратами на рекламу, на оплату праці додаткового персоналу і т. д.

При цьому слід мати на увазі, що консультанти продають клієнту продукт, який вони виробляють не тільки під час знаходження на його підприємстві, а й під час попередньої роботи урахуванням цього для розрахунку оплати праці консультанта може бути використаний метод, заснований на витратах.

Однак консультант може використовувати й інші підходи до розрахунку ціни на свої послуги:

1. Ціна, визначена на підставі цін конкурентів, якщо інформацію про них можна отримати.

2. Ціна, обумовлена суб'єктивною оцінкою корисності(цінності) послуги. Тут необхідно врахувати, які види ефекту дасть консалтинг, так як

крім фінансового можливі технічні, соціальні, екологічні, маркетингові ефекти. Сам проект може бути розглянутий як інвестиції підвищення інтелектуального капіталу фірми замовника, що забезпечує їй додатковий імідж, збільшення ринкової вартості.

3. Ціна, заснована на величині ринкового попиту на дану консалтингову послугу. Відповідно, чим більше попитано послугу, чим вона є більш рідкісною, вимагає особливих професійних знань консультанта тим більше її ціна.

Форма кошторису на консалтингові послуги при погодинній оплаті представлена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Форма кошторису на консалтингові послуги при погодинній оплаті

| Вид витрат  | Позначення |
|---|------------|
| Кількість асистентів-дослідників Ч днів Ч ставку  | $C_1$      |
| Кількість операційних консультантів Ч кількість днів Ч ставку   | $C_2$      |
| Кількість старших консультантів Ч кількість днів Ч ставку   | $C_3$      |
| Кількість консультантів вищого рівня (партнерів) Ч кількість днів Ч ставку                                      | $C_4$      |
| Накладні витрати під час здійснюваного консультантом проекту (проїзд, оплата готелю, машинописні роботи і т.д.) | $C_5$      |
| Всього $C_0 = C_1 + C_2 + C_3 + C_4 + C_5$  |            |

Фіксована (недиференційована, паушальна) оплата враховує не витрачений час, а передбачуваний або, що краще, розрахунковий результат. При цьому, як правило, припускається, що зміни проекту не передбачаються.

Може бути передбачена передоплата в розмірі 20–50% основної суми. Може бути призначена преміальна складова за результатами консалтингу, наприклад за дострокове виконання робіт або перевищення проектних результатів.

На практиці виникає три питання, які обмежують застосування цього методу:

- Як правильно розрахувати розмір ефекту;
- Як визначити загалом, в економічному ефекті від діяльності підприємства ту частку, яка виникла як результат праці консультантів;
- Коли оплачувати роботу консультантів, якщо до отримання ефекту може пройти певний (часто тривалий) період часу.

При використанні такого виду оплати, як відсоток від вартості об'єкту консультування або результату, ціна консалтингових послуг розраховується з певних показників, що характеризують вартість об'єкта, наприклад обсяг інвестиційних вкладень, величина доходу, прибутку, ринкова вартість об'єкта.

Ціна на консалтингові послуги як відсоток від вартості об'єкта консультування найчастіше застосовується за трьома видами послуг:

1. Оцінка майна (при приватизації, продажу і т. д.): 1-2% від вартості майна.
2. Консультування по складанню контрактів: 1–2% відлого вартості при простому утриманні контракту і 4–5% – при складному.
3. Консультування щодо залучення інвестицій: 1–2% від розміру інвестицій.

Комбінована оплата – це комбінація трьох вище перерахованих методів. Комбінація погодинної оплати і фіксованої ціни часто застосовується при абонементному обслуговуванні клієнта, а комбінація фіксованої ціни і процентної оплати – при здійсненні консультування по конкретній проблемі.

## **2.5. Процеси діагностування проблем клієнта та вироблення управлінських заходів щодо їх вирішення**

У міру практичної діяльності консультанта його потенціал, як експерта, що володіє знаннями та досвідом, зростає. Зростає і кількість методів, якими володіє консультант.

Класифікація методів консультування така.

Зміни. Здійснимо класифікацію змін по досліджуваного об'єкта (технологія, структура, працівник):

- технологічні (методи вдосконалення технологічних процесів, ротація);
- зміна структури (створення нових ролей, нових підрозділів і нових відносин підлеглості);
- управління людськими відносинами (навчання, тренінг, групове розвиток).

Місце проведення також дає підставу для класифікації методів консультування, до яких слід віднести:

- кабінетні (процедури обробки розпорядчої та звітної документації);
- лабораторні (групова робота, ділові ігри);
- польові (діагностичні інтерв'ю, метод номінальних груп).

По термінах дії соціальних технологій в організації клієнта методи консультування поділяються на:

- операційні технології (вносяться в організацію на час – опитувальники, соціально-психологічний тренінг);
- передані технології (залишаються в організації після відходу консультантів - мозкова атака, рефлексивні прийоми).

Умови застосування дозволяють встановити таку класифікацію методів консультування:

- спеціалізовані (для особливих умов, наприклад, організаційної структури для підприємницьких мереж; певного типу клієнтської організації; галузі, наприклад, банки, страхові компанії);

- універсальні (застосовуються у всіх типах клієнтських організацій незалежно від форм власності, галузевої належності, масштабів діяльності).

В основу класифікації можна покласти і витрати на консультування (низьковитратні, що не витратні і витратні) та інші параметри консультування.

Методи консультування, спрямовані на вирішення управлінських проблем. Стандартний набір першочергових заходів, рекомендованих західними консультантами, складається з наступних позицій:

- звільнити недбайливих керівників;
- скоротити чисельність працюючих;
- підняти ціни;
- скоротити складські запаси;
- продати зайві основні фундації;
- переглянути графіки сплати боргів;
- посилити фінансовий контроль;
- посилити роботу з маркетингу та побуті;
- переорієнтуватися на нові продукти або ринки;
- закрити збиткові виробництва;
- здійснити організаційну перебудову;
- скоротити частку бартерних угод.

Практика свідчить про те, що подібні дії вже здатні поліпшити господарську діяльність організації.

Серед застарілих проблем організацій слід виділити відсутність належного обліку виробничих витрат і відсутність мережі продажів і маркетингу.

Тому, крім перерахованих робіт необхідно здійснити наступні дії:

- постановку оперативного обліку;
- перейти на міжнародні принципи ведення обліку;
- знизити собівартість;



- переглянути номенклатуру продукції, що випускається;
- поліпшити планування виробничих приміщень;
- створити підрозділ, що здійснює реалізацію маркетингової політики.

Серед інших методів слід виділити такі методи, як: реінжиніринг, методи діагностики, методи вирішення проблем і методи роботи консультантів з клієнтами.

Реінжиніринг – істотне переосмислення ділових процесів в організації для досягнення значного поліпшення таких показників її діяльності, як: вартість, якість, сервіс, темпи. Тут використовуються такі методи, як: менеджмент-аудит, порівняльна оцінка ефективності системи управління, зниження чисельності зайнятих.

Менеджмент-аудит являє собою виявлення та аналіз управлінських проблем в частині філософії бізнесу, аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Вирішення проблем направлено на передачу неефективно виконуваних функцій іншим організаціям (результативність – 9%); зниження чисельності (результативність – 50%), яка вимагає ретельного планування і визначення кола скорочуваних; підвищення якості управління персоналом та управління якістю на всіх етапах діяльності організації.

Наприклад, технологія – розроблена вітчизняними консультантами – «Прорив» здійснюється через реалізацію двох великих етапів.

Перший етап:

- проблемна і управлінська діагностика;
- розробка місії організації;
- створення організаційного механізму управління цілями організації;
- створення організаційного механізму щодо виявлення, аналізу та вирішення проблем розвитку організації;
- створення організаційного механізму, керуючого вдосконаленням структури організації;

- розвиток системи управління маркетингом;
- розвиток системи управління персоналом;
- створення стратегії організаційного розвитку.

У результаті 50-годинної спільної роботи розробляються програми і проекти розвитку організації.

Другий етап – консультаційний супровід проектів та впровадження системи активного управління організаційним розвитком.

Методи роботи з клієнтами полягають у реалізації механізмів активного розвитку і виконанні наступних процедур:

1. Визначення потреби і можливості змін, що впливають на активність персоналу.
2. Генерації ідей.
3. Розробка нововведення.
4. Впровадження, що складається в здійсненні необхідних змін, і підтримання стабільності функціонування організації.

Перший етап виконується зазвичай керівниками організації, а наступні – або шляхом створення тимчасових творчих колективів, або включенням відповідних робіт в поточні плани підрозділів.

Наведений метод змогу вирішити такі завдання:

- оволодіння новими знаннями і навичками;
- вироблення навичок виявлення й аналізу проблем обґрунтування стратегії та шляхів їх вирішення;
- навчання формам і методам колективної роботи;
- неформальне спілкування працівників організації;
- обмін інформацією про діяльність підприємства, окремих служб і підрозділів, передовому досвіді інших організацій;
- виділення часу і місця для опрацювання інноваційних проблем.

Формування фондів методів. Вигоди від наявності систематизованих знань, що багаторазово перевищують витрати на утримання і підтримання фонду методів, обумовлені наступним:

1. Широким використанням накопиченого досвіду і методів.
2. Істотним зниженням ступеня невизначеності.
3. Підвищенням ефективності прийнятих рішень.
4. Економії часу і ресурсів при виконанні повторюваних робіт.
5. Перетворенням інтелектуального капіталу працівників у власність організації.
6. Значним полегшенням контролю якості роботи консультантів.
7. Забезпеченням взаємозамінності персоналу.

В цілому, стандартизація діяльності дозволяє консультантам підключитися до роботи на будь-якому її етапі.

Звіти здаються в архів і час від часу аналізуються при виникненні аналогічних робіт.

Проектне консультування орієнтоване на покупку клієнтом готового рішення. Клієнт повністю доручає консультанту питання визначення (уточнення) проблеми, розробки рекомендацій, а на себе бере функцію по організації впровадження пропозицій.

Недолік проектного консультування: ідеї консультанта так і залишаються далекими, привнесеними ззовні, а керівництво клієнтської організації може бути непослідовним у проведенні організаційних змін – як через відсутність досвіду здійснення подібних заходів, так і через побоювання зруйнувати соціально-економічні надії, очікування підлеглих і свої власні.

Таке консультування відрізняється цільовою спрямованістю. Воно являє собою створення конкретних проектів у певній сфері внутрішньої фірмової, наприклад маркетинговий проект виходу фірми на ринок з створенням мережі магазинів або проект технічного переозброєння підприємства.

Проектне консультування дозволяє акумулювати ресурси в одному напрямку, здійснювати цільовий консалтинг, планувати результати і в максимальній мірі забезпечувати їх досягнення.

Проектне консультування включає основні етапи:

1. Складання замовником завдання на проект, в якому відображаються його основні потреби, вимоги, умови та обмеження.
2. Поетапна підготовка проекту із залученням у цей процес фахівців клієнта і подальша його складання.
3. Надання необхідних консультацій для реалізації проекту.
4. Участь у реалізації проекту в тій мірі і на тих етапах, які визначив клієнт.

Таким чином, проектне консультування, насамперед, включає проектні роботи, а потім – консультування клієнта на етапі розробки проекту і його реалізації.

Використання проектного консультування доцільно в наступних випадках:

1. Ставиться для реалізації завдання, яка по цілям, величиною необхідних ресурсів, складності, тривалості виконання являє собою проект – інвестиційний, інноваційний, маркетинговий, виробничий та ін.
2. У фірмі відсутній досвід реалізації такого проекту, немає необхідних фахівців, інформаційного забезпечення та ін.
3. Проект може бути виконаний своїми силами, але необхідно оптимізувати виконання проекту, знизити ризики, внести новизну.

Необхідно врахувати, що проектне консультування буде ставитися до управлінського тільки в тому випадку, коли воно містить управлінську складову.

Першим етапом розробки консультаційних рекомендацій є формування максимально можливої кількості альтернатив вирішення проблеми. Це, з одного боку, дозволяє уникнути шаблонних рішень, а з другого – надає змогу клієнтові порівняти усі варіанти та обрати найкращий.

Формування переліку альтернатив має бути обумовлено стратегічними та фактичними цілями організації, станом зовнішнього та внутрішнього середовища, наявними та бажаними ресурсами, конкретними

значеннями параметрів, що підлягають та не підлягають коригуванню. Пошук альтернатив є творчим процесом, що полягає у побудуванні нової комбінації з уже відомих прийомів і підходів. Виділяють наступні методи аналізу проблеми.

Методом поділу основну проблему поділяють на складові, що дозволяє виділити окремі елементи та побудувати «дерево цілей». Для кожного елемента пропонується окреме рішення та визначається комплекс заходів для його реалізації. Поступово реалізуючи частини, можна вирішити загальну проблему.

Метод комбінування (метод морфологічного аналізу) дозволяє знаходити нові рішення проблеми шляхом комбінації вже існуючих та заново визначених характеристик досліджуваного предмета чи засобу. Для цього характеристики упорядковують за різними класифікаційними ознаками. Отримане рішення вважається новим з точки зору нового способу сполучення визначених параметрів.

Під час розробки альтернатив рішень використовують методи групової роботи.

Групова робота, як спільна діяльність людей у межах невеликих колективів, має наступні цілі:

- збільшити ефективність комунікаційних процесів та поліпшити взаєморозуміння учасників консультування;
- підвищити активність окремих працівників та стимулювати генерацію нових ідей.

Усі методи групової роботи засновані на принципі відкладеного обговорення.

При розробці управлінських рішень важливо правильно оцінити поточну ситуацію, альтернативні варіанти рішень та визначити ознаки ефективного вирішення, відповідного цілям організації.

Правильна оцінка сприяє досягненню поставлених цілей, у той час як помилкова оцінка і невірно прийняте рішення ускладнюють досягнення бажаного результату.

Для отримання більш достовірної експертної інформації найбільшого значення набувають багатокритеріальні оцінки об'єктів експертизи. Дійсно, у багатьох випадках об'єкт характеризується не одним критерієм, а декількома. Кожній цілі повинен відповідати критерій, за допомогою якого може бути оцінений ступінь досягнення цілі.

Так, наприклад, якщо метою є забезпечення високої якості продукції підприємства, то в ролі інтегрального критерію може виступати якість виробу, а в ролі приватних критеріїв – показники, що характеризують функціональні можливості виробу, економічні, екологічні, ергономічні, а також показники надійності, безпеки та інші.

Іноді єдиний критерій, що використовується для оцінки об'єкта експертизи, називають скалярним, а сукупність критеріїв, що характеризує об'єкт експертизи, – векторним критерієм. Для створення системи критеріїв, призначених для оцінки об'єкта, доцільно використовувати «дерево критеріїв», яке відображає структуру їх ієрархічної підпорядкованості.

Для того, щоб розрахувати значення критеріїв для оцінки об'єкта високого ієрархічного рівня, необхідно спочатку розрахувати значення критеріїв об'єкта більш низького ієрархічного рівня.

Набір критеріїв повинен бути повним, тобто відображати всі характеристики альтернатив рішення; доступним для одержання оцінок з усіх отриманих критеріїв; розкладним на дрібні групи критеріїв для зручності одночасної роботи з ними; позбавленим елементів дублювання під час оцінки варіантів рішень; здатним розмежовувати розгляд критеріїв, що характеризують результати та засоби їх досягнення; лаконічним, що позбавляє процедуру багатокритеріальної оцінки громіздкості та ускладненості.

Найбільш поширеними критеріями оцінки альтернатив є ефективність їх реалізації та вартість запровадження. Досить часто ці критерії об'єднують в аналітичну систему «вартість–ефективність», причому консультант повинен знайти одну загальну міру, яка б дозволила ранжувати альтернативні варіанти рішень.

У практиці розробки консультаційних рекомендацій використовується так званий метод «витрати–вигоди», який розглядає та порівнює різні види вигод та витрати проекту.

Однією з головних вимог цього методу є можливість підсумку окремих видів вигод та витрат з фіксованими числовими коефіцієнтами та отримання єдиної величини чистої вигоди проекту. З економічної точки зору, альтернативи рішення можуть характеризуватися різними критеріями, що відображають чисті вигоди, наприклад, додаткові грошові потоки, термін окупності, зниження витрат на виробництво та обслуговування.

Для того, щоб сформувати портфель альтернатив, які мають дати максимальну очікувану вигоду, необхідно послідовно включати до нього перелік варіантів, розташовуючи їх за зменшенням відношення  $V_n/C_n$  ( $n$  – номер альтернативи,  $V_n$  – вигоди,  $C_n$  – витрати) доти, доки не буде вичерпаний виділений на фінансування реалізації альтернативи обсяг коштів. Завданням консультанта є оптимальний розподіл ресурсів організації клієнта при визначенні засобів рішення його проблем.

Розробка заходів, що дозволять поліпшити стан організації клієнта, є третім етапом консультаційного процесу. Його метою є подання клієнту рекомендацій та підготовка їх до реалізації. Цей етап включає розробку одного чи декількох рішень проблеми, яку було діагностовано, вибір одного з альтернативних варіантів рішення, презентацію рекомендацій клієнту та підготовку до впровадження схваленого клієнтом рішення. У розробці консультаційних рекомендацій активну участь беруть співробітники клієнта. Це дозволяє:

- залучити до розробки рекомендацій талановитих працівників організації клієнта;
- зацікавити працівників до відкритого спілкування та обміну інформацією;
- подолати опір персоналу запропонованим змінам;
- переконати клієнта у позитивних результатах запланованих інновацій;
- виробити у клієнта почуття відповідальності, що необхідне на стадії впровадження;
- навчити персонал організації клієнта методології розробки рішення поставленої проблеми.

Етап розробки рекомендацій пов'язаний із попередніми етапами консультаційного процесу. Базою для розробки рішень є результати діагностики проблеми, а саме: реєстрування симптомів певних труднощів організації клієнта, їх ідентифікація та ранжування, остаточне формулювання консультаційного завдання.

Досить часто реалізація запланованих змін здійснюється у декілька кроків. До них належать:

- рішення специфічних проблем, безпосередньо пов'язаних з головною проблемою клієнта;
- проведення тренінгу персоналу клієнтської організації, необхідного для розуміння методики та інструментарію розробки запропонованого рішення;
- встановлення системної програми, що сприяє рішення проблем клієнта шляхом визначення можливостей бази даних, програмного забезпечення управління проектом, створення системи зворотного зв'язку;
- побудова організаційної структури та формування елементів відповідної культури, що сприяють досягненню успіху впровадження;



- надання технічної допомоги та підтримки у процесі впровадження нового механізму управління.

Розробка консультаційних рекомендацій здійснюється у декілька етапів. Під час розробки консультаційних рекомендацій консультант повинен оцінити ресурси, необхідні для реалізації рішення, та наявні ресурси клієнта; визначити фактори, що впливають на систему клієнта, можливість коригування їх дії та взаємозв'язок між ними; сформулювати альтернативні варіанти рішення проблеми та систему критеріїв для їх оцінки.

Під час розробки консультаційних рекомендацій використовують два методологічних підходи.

Перший отримав у практиці управлінського консультування назву «усунення вузьких місць». Згідно з цим підходом під час розробки рекомендацій головним завданням консультанта є розробка рішення, яке дозволяло б скасувати або зменшити вплив виявлених негативних факторів чи ситуації взагалі на окремі підрозділи або організацію в цілому. В основу консультаційних рекомендацій покладено рішення щодо поліпшення існуючого стану компанії за рахунок реалізації окремих функцій.

Як правило, даний методологічний підхід використовується у ситуаціях, коли клієнтська організація не потребує комплексного поліпшення діяльності всіх елементів системи. Усунення вузьких місць доцільно застосовувати, якщо діагностована проблема клієнта має локальний характер. Наприклад, досягнення пропорційного завантаження виробничих потужностей підприємства, реорганізація системи стимулювання праці персоналу, зменшення навантаження керівників організації та інше. У цих випадках консультант вносить зміни у найбільш вузьке місце, не торкаючись інших аспектів діяльності системи клієнта.

Другим методологічним підходом є проектування нового стану організації на основі концепції ідеальної системи. Її сутність полягає у визначенні сфери допустимих рішень, яка має бути розташована між рівнем

функціонування організації, спроектованим на основі технічного ідеалу, та рівнем, спроектованим, виходячи з існуючого стану системи клієнта.

Процес розробки прийнятного рішення, згідно з даною концепцією, здійснюється за допомогою побудування моделі, яка складається з п'яти рівнів.

Перший рівень – теоретично ідеальна система, яка може функціонувати в умовах відсутності ресурсних обмежень та негативного впливу зовнішнього середовища. Вочевидь, така ситуація можлива лише теоретично.

Отже, треба розглядати теоретичну систему в перспективі (другий рівень). Це дозволяє визначити ідеальні закони її існування і розвитку та розробити технічно можливий ідеальний стан (третій рівень), якого дана організація може досягти у разі створення ідеальних умов. Після ідентифікації бажаного ідеального стану на його основі може бути спроектоване ідеальне рішення (четвертий рівень). Водночас консультант діагностує існуючий стан організації (шостий рівень) та розробляє рішення, виходячи з реальних можливостей клієнта (п'ятий рівень). Досвід управлінського консультування свідчить, що прийнятне рішення буде розташоване між четвертим та п'ятим рівнем моделі (виділена площа), тобто остаточний план буде кращим за поліпшення поточної ситуації шляхом усунення вузьких місць та дозволить спроектувати новий стан клієнтської організації на основі синтезу теоретичного ідеалу та існуючого стану.

## **2.6. Презентація результатів консалтингової діяльності**

Важливість цієї форми консалтингової діяльності важко переоцінити. Бо практично всі витoki ваших успіхів або невдач лежать у площині презентації. Однак, як показує наш досвід, вкрай рідко успіх приносить імпровізаційна презентація. Й навпаки, добре підготована презентація може забезпечити вам увагу клієнта.

При підготовці презентації порадимо особливу увагу приділити двом моментам:

1. Глибоко вивчіть базу даних стосовно ваших клієнтів, треба знати, що собою являє клієнт (його сильні якості та слабкості, його комплекси та пастки тощо).
2. Добре проробіть питання щодо головних проблем, які необхідно вирішити на шляху до такого клієнта, визначивши перелік головних перешкод на шляху до клієнта. Рекомендуємо не пожалкувати часу, адже ці витрати часу будуть виправдані підвищеною увагою клієнта до вашої компанії, а значить – перспективами отримання замовлення від нього.

При роботі з бізнесменами і менеджерами слід пам'ятати про певні комплекси і пастки клієнта.

Комплекси:

- небажання визнати необхідність втручання консультанта;
- сумніви в компетентності та чесності консультанта;
- страх стати залежним від консультанта;
- страх перед надмірно великою оплатою послуг консультанта.

Пастки – прохання типу:

- “заощадити їм (клієнтам) час”;
- переконати або відмовити колег;
- підтвердити вже прийняте рішення;
- “сприяти у здійсненні” чогось;
- “спрямувати” їх думки.

Різні типи клієнтів

Не слід забувати про індивідуальність кожного клієнта. Це вимагає від консультанта щоразу розробляти особливу тактику поведінки стосовно даного керівника чи менеджера. У вирішенні цієї складної проблеми допомагає класифікація клієнтів. Тобто більшість з них може бути віднесена до певного психологічного типу. Відповідно до цього вибирається певна лінія поведінки консультанта.

#### Перелік ключових точок на шляху до клієнта

1. Ваш продукт – (якість, унікальність, вартість тощо)
2. Ваша компанія – (імідж, репутація тощо)
3. Ви як продавець – (досвід роботи з даним партнером і тощо)
4. Конкуренція – (наскільки активні ваші конкуренти у відносинах з даним клієнтом, їхній імідж, репутація, продукт тощо порівняно з вашою установою)
5. Люди замовника – (кого ви знаєте і не знаєте, наскільки вони доступні, їх ставлення до вашого продукту, вас особисто і вашої компанії та ін.)
6. Замовник – (що вони використовують в даний момент, їхній бюджет, як вони приймають рішення та ін.)

Для підготовки та проведення ефективної презентації необхідно мати не тільки практику, але й належну методичну базу. При розробці цієї бази слід враховувати три таких моменти:

Усю різноманітність форм презентації можна звести до трьох груп:

1. Мета презентації: Завоювати довіру клієнта; побудувати умови для підписання контракту.
2. Форми презентації: вербальна; друкована; візуальна.
3. Види презентації: демонстраційна; кумулятивна; ситуаційна.

Детальніше розкриємо види презентації (табл. 2.4. та 2.5.)

Таблиця 2.4.

#### Демонстраційна презентація

| Мета                        | Завдання   |
|-----------------------------|--|
| Привернути увагу            | Дати характеристику місії, цілей і стратегії компанії.<br>Показати “ізіюминку”.  |
| Підвищити інтерес           | Дати характеристику засновників.<br>Дати характеристику персоналу (освіта, досвід тощо).<br>Виявити основні напрямки діяльності. |
| Завоювати повагу            | З’ясувати найважливіші результати, досягнення<br>Виявити ваші зв’язки (горизонтальні та вертикальні)                             |
| Вдало завершити презентацію | Подякувати (за увагу, за допомогу тощо).<br>Висловити надію на розвиток відносин).   |

Таблиця 2.5.

## Кумулятивна презентація

| Мета   | Завдання   |
|--|--|
| Привернути увагу                                   | Дати характеристику місії, цілей і стратегії компанії<br>Показати “ізіюминку” компанії<br>Дати характеристику засновників<br>Дати характеристику персоналу<br>Дати основні напрямки діяльності |
| Продемонструвати поінформованість про стан справ   | Показати компетентність з питань кон’юнктури ринку, стану справ у галузі або в аналогічних компаніях<br>Продемонструвати освіченість щодо проблем замовника                                    |
| Показати готовність вирішувати проблеми замовника  | Показати наявність досвіду роботи з аналогічними структурами   |
| Показати потенційний алгоритм роботи із замовником | Продемонструвати деякі успішні результати<br>Виявити ваші контакти і зв’язки   |

Візуальна форма презентації:

- слайди з використанням проектора;
- слайди на папері з використанням “пюпітра”;
- відеоролики;
- схеми, таблиці на екрані комп’ютера.

Для успішного консалтингу необхідно добре підготувати матеріальну базу презентації. Запропонований нижче перелік обладнання, безумовно, зажадає чималих капіталовкладень. Можливо, для деяких консалтингових фірм на стартовій фазі їхнього бізнесу ці витрати будуть надмірні. Однак ми на власному досвіді відчули, наскільки важливим є навіть мінімальний набір засобів (перші три позиції) для успішних презентацій та залучення клієнтів.

Матеріальна база презентації:

- банк слайдів;
- проектор;
- інформаційні листи;
- відеомагнітофон;
- портативний комп’ютер;

- інша презентаційна техніка.

Успіх презентації багато в чому залежить від дидактичної майстерності презентуючого. Іншими словами, важливо дотримуватися принципів успішної презентації та стимулювання уваги клієнта, а також правил проведення ефективної презентації.

#### Принципи доброго розуміння

Існує чотири базових принципи доброго розуміння:

##### 1. Простота:

- використовувати короткі та прості вислови;
- вживати прості слова;
- пояснювати специфічні слова.

##### 2. Ясність структури виступу:

- застосовувати просту, логічну структуру;
- робити презентацію дуже переконливо;
- говорити тільки про важливі речі.

##### 3. Чіткість:

- концентрувати увагу тільки на центральній інформації;
- говорити ясно і чітко.

##### 4. Стимулювання:

- створювати інтерес;
- говорити енергійно і переконливо;
- використовувати приклади;
- створювати атмосферу зацікавленості.

#### Як утримувати увагу співрозмовника?

- мати у запасі цікаві історії, факти, які доречно використовувати за потребою;
- не боятися ставити риторичні запитання;
- інколи корисно зробити навмисні помилки і почекати на реакцію слухачів;
- підтримувати увагу, нагадуючи про мету зустрічі;

- підкреслювати фінальні результати кожного підрозділу;
- інколи зненацька переривати промову – робити паузи;
- змінювати інтенсивність вашого голосу.

Правила успішної презентації.

Правило 1.

Пам'ятайте! Успіх презентації складається: зі змісту – 30%, вміння говорити і тримати себе – 70%.

Правило 2.

Робіть вашу презентацію особливою і цікавою, використовуючи приклади, особистий досвід, метафоричні фрази, порівняння, картинки і реальні предмети.

Правило 3.

Активізуйте увагу, ставлячи запитання.

Правило 4.

Використовуйте гумор і жарти.

Правило 5.

Будуйте пояснення кожного логічного відрізка за принципом: “Скажіть, що ви збираєтеся вимовити. Скажіть це. Після цього підкресліть головне з того, про що йшлося”.

Правило 6.

Використовуйте демонстраційні засоби.

Правило 7.

Підтримуйте контакт з аудиторією, у першу чергу – візуальний.

Після аналізу порівняння і оцінки альтернативних варіантів рішення проблем необхідно обрати той, який з погляду можливості його здійснення, відповідності ресурсним можливостям клієнта, ризику виникнення побічних реакцій та узгодження коротко- і довгострокових цілей організації є найкращим. Процес відбору альтернативи обов'язково узгоджується з клієнтом. Подання рекомендацій клієнту є найважливішим і найвідповідальнішим етапом консультаційного процесу.

Найбільш ефективною формою презентації консультаційних рекомендацій є усне подання матеріалів у супроводі письмових документів та наочних засобів. Така комбінація дозволяє активізувати обговорення запропонованих змін. Іноді консультанти віддають перевагу попередньому поданню клієнтові письмових матеріалів для ознайомлення, а потім здійснюють їх презентацію.

Метою подання консультаційних рекомендацій є відкрите обговорення та отримання згоди клієнта на здійснення запропонованих змін. Рекомендації повинні містити не лише опис заходів, які необхідно здійснити для поліпшення роботи клієнтської організації, але й методику їх здійснення. Тому план роботи з впровадження змін є найважливішою частиною рекомендації.

Оскільки консультант не наділений адміністративними повноваженнями, остаточне рішення вибору варіанта усунення діагностованої проблеми приймає клієнт. Належить пам'ятати, що клієнт, якому нав'язані певні рішення, не здатен адекватно впровадити запропоновані зміни. Тому при підготовці альтернатив та виборі найкращої з них консультантам необхідно враховувати особливості організаційної культури клієнта та інноваційний потенціал його персоналу.

Для проведення успішної презентації необхідно дотримуватися наступних правил.

По-перше, належить пам'ятати, що презентація консультаційних рекомендацій не є теоретичною лекцією з проблемної тематики. Доцільно організувати подання матеріалу у формі діалогу консультанта і клієнта (що може тривати як протягом презентації, так і після неї) та обміну інформацією, що сприяє створенню відповідної атмосфери позитивного сприйняття ідей.

По-друге, презентація повинна мати чіткий план, відповідну структуру з визначенням ключових моментів, що потребують додаткової активізації уваги клієнта.



Під час презентації консультанти мають унікальну можливість спостерігати реакцію аудиторії на свої ідеї, перевірити їх реалістичність, спілкуватися з керівництвом клієнта, відповідати на питання і при цьому відчувати ефект зворотного зв'язку. Презентація формує у клієнта почуття впевненості у можливості реалізації запропонованих рішень. Саме це створює основу довгострокового співробітництва.

Успішність проведення презентації залежить від:

- вдало побудованого плану;
- відповідно підготовленого пакета візуальної інформації;
- практичного досвіду консультантів;
- динамічності її проведення.

Розрізняють план проведення самої презентації (організація процесу презентації та підбір візуальних матеріалів) і власне план доповідання консультанта. Планування ходу презентації націлює всіх членів команди на певні ролі, визначає їх функції.

План доповідання складається з двох частин: аналізу альтернатив та процесу відбору варіантів рішення. Для правильного побудування презентації консультантові належить чітко розуміти інтерес клієнтської організації в цілому та окремих індивідів, тому необхідно заздалегідь визначити авторитетних працівників компанії клієнта, їх вплив на процес прийняття рішень, рівень їх інформованості і їх позицію відносно змісту запропонованих змін.

Доповідання консультанта має бути структуроване таким чином, щоб надати інформацію клієнту про зміст і причини виникнення його проблеми, обґрунтування запропонованого рішення з точки зору інтересів і потреб клієнта, а також доказ переваг обраного варіанта рішення з прогнозуванням можливих наслідків його реалізації (рис.2.3.).

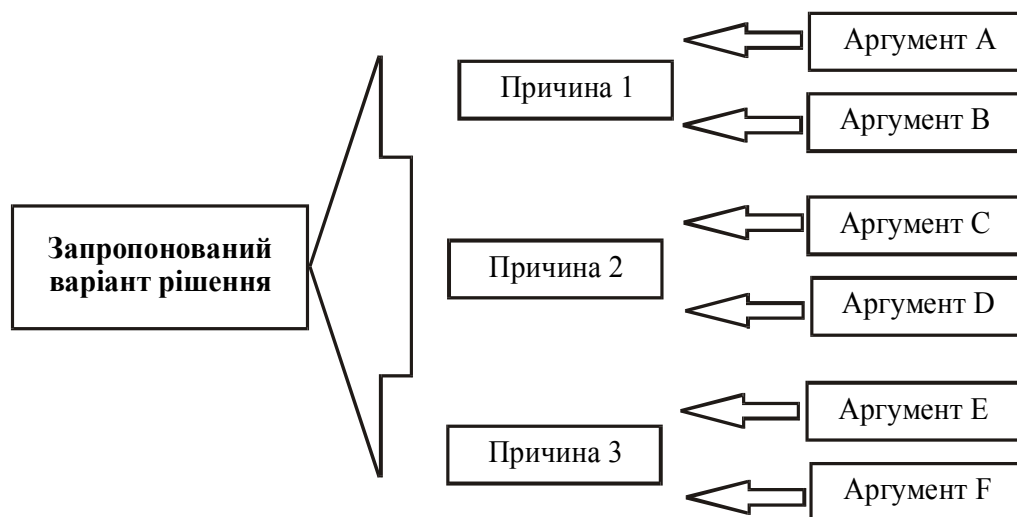


Рис.2.3. Схема проведення презентації

Така структура пропонує клієнту кінцевий продукт консультаційної діяльності і фокусує його увагу на логічних висновках, зроблених з наявної інформації.

Використання візуальних матеріалів сприяє кращому запам'ятовуванню та розумінню інформації, а також робить висновки більш обґрунтованими. Найбільш поширеними візуальними матеріалами, що роздаються під час презентації, є матеріали з достатнім ступенем деталізації та заміни письмового звіту; слайди, в яких використовуються схеми, діаграми, рисунки з невеликою кількістю тексту; графічні ілюстрації.

Динамічність проведення презентації є запорукою її успішності. Виходячи з цього, необхідно пам'ятати, що:

- доброзичливість завжди позитивно впливає на аудиторію;
- використання невербальних засобів спілкування (жестикуляції) допомагає сприйняттю інформації;
- вербальне подання матеріалу має бути поділене на окремі інтонаційні та змістовні частини, що викладаються у певному темпі з дотриманням пауз;
- звертання до присутніх на ім'я з питаннями налаштовує аудиторію на діалог;

– доповідання не повинне займати багато часу та втомлювати слухачів.

Сама по собі успішна презентація ще не гарантує успіху консультування, але непрофесійно організована презентація завжди призводить до втрати клієнтів.

Презентація – це передача слухачам ідей, а не точних слів і пропозицій. Замість того, щоб складати сценарії, зробіть замітки для себе. Вони повинні нагадувати вам, що потрібно сказати. Як тільки ви створили структуру презентації, приступайте до створення слайдів.

План стане вашим основним ключем. Він буде складений виходячи з потреб та інтересів аудиторії. При цьому ми не рекомендується складати плани мови, оскільки:

– Якщо ви відмінно вмієте підтримати будь-який діалог, то, швидше за все, для вас буде важче скласти сценарій своїй промові в розмовному стилі на папері. А розмовна мова, між іншим, працює в презентаціях найкраще.

– Після написання сценарію мови вам, можливо, буде важко відірватися від нього під час презентації. Читання з папірця стане снодійним для вашої публіки.

– Ви можете покладатися на свою пам'ять і просто зазубрити всю мову, але мова може здатися аудиторії не природною. Ви будете постійно концентруватися на тому, щоб не забути хід думки – замість того, щоб постаратися донести її суть до аудиторії.

Американські дослідники оцінюють позитивний вплив ключовий презентації в 20-25% від суми угоди. Уявіть втрати організації, яка спершу витрачає десятки і сотні тисяч доларів на дослідження ринку, підхід до клієнта, аналіз конкурентів, а потім на вирішальних переговорах про контракт на кілька десятків мільйонів доларів пред'являє свою пропозицію у вигляді абсолютно аматорських слайдів.

Основні помилки при підготовці презентації:

1. Сподіватися, що програма все зробить за вас.
2. Думати, що слайди – це і є виступ.
3. Готувати презентацію в останній момент.
4. Не знати свою презентацію досконально.
5. Вважати, що презентація – це гра без правил.

Зробити ці помилки дуже просто. Уникнути їх – набагато складніше. Найбільш важливий останній пункт – знання правил презентації. Їх накопичилося чимало, щоправда, їх удавана неформальність тільки додає складності у вивченні презентаційного справи. Незважаючи на те, що будь-який досвідчений керівник легко відрізнити, коли презентація зроблена «так, як прийнято», а коли «не так», майже ніхто не може твердо сказати, чим саме «правильна» презентація відрізняється від «неправильної».

Основне правило полягає в наступному: презентацію не можна розуміти тільки як форму, тільки як зміст або тільки як виступ. Презентація – це єдність всіх трьох елементів, в основі кожного з яких лежить свій принцип.

Правила побудови змісту. Дивитися на майбутню презентацію слід зі «глядацьких місць», тобто із залу. Завдання презентації – привернути слухача на свою сторону, допомогти прийняти йому вашу точку зору, в крайньому випадку – хоча б зрозуміти вас.

Типова помилка – формулювати завдання «в лоб»: домогтися чогось для себе, для своєї справи, для свого клієнта. При такому підході доповідач легко може уподібнитися глухарю на току і ризикує «втратити» свою аудиторію.

#### Правило 1. Зміст повинен бути структурований

Зміст презентації повинен бути чітко структурований: стрункість і логічність викладу дозволяють слухачеві не загубитися в презентації. Це стосується як плану усного виступу, так і візуальних елементів. Кожен новий слайд повинен логічно впливати з попереднього і одночасно готувати появу наступного.

Кращий спосіб перевірити, чи правильно побудована презентація, – швидко прочитати тільки заголовки. Якщо після цього стане ясно, про що презентація – значить, структура побудована вірно.

Презентація повинна обов'язково ділитися на розділи, бажано не більше п'яти. Щоб допомогти слухачеві продуктивніше сприймати побудови і висновки, презентацію обов'язково слід постачати коротким змістом–передмовою.

Перед початком виступу слухачі повинні знати, про що і скільки їм доведеться слухати. До речі, корисно ще й завершувати кожен розділ висновком, в якому б коротко нагадувалося, про що йшла мова.

#### Правило 2. Стислість – сестра переконливості

Після того як зміст презентації зібрано, з ним слід акуратно попрацювати, скоротивши його наскільки можливо. Стислість – сестра не тільки таланту, а й переконливості.

Оптимальним обсягом презентації вважається 24 традиційних слайда, якщо презентація уміщається в 16 слайдів – ще краще, ну а 12 і менш слайдів – це те, що рідко зустрічається і міцно запам'ятовується. Зараз з'являються презентації наступного за Powerpoint'ом покоління, які дозволяють робити слайди ще в кілька разів більш компактними: замість трьох десятків слайдів достатньо чотирьох–п'яти.

#### Правило 3. Смерть тексту!

І нарешті, ще одне правило, яке тим важливіше, чим частіше їм нехтують. Воно говорить: смерть тексту! А точніше, смерть будь-якого тексту, крім абсолютно необхідного. Толку в ньому менше, ніж думає переважна більшість презентерів, що наповнюють слайд за слайдом списками із значками-маркерами.

Читати сторінку за сторінкою і запам'ятовувати текст зовсім непросто (а вже читати з екрану, так і зовсім каткування), не кажучи про те, що голе читання нікого не переконує. Кількість тексту в презентаціях докомп'ютерної епохи становило 35%. Зараз воно доходить до 80%. Словом,

весь непотрібний текст слід залишити або для усного виступу, або замінити його ілюстративним матеріалом: графіками, картинками і т.д.

Правила створення форми:

Після того як зміст презентації підготовлено, їй надається форма: зміст організовується в слайди. Головний принцип цього процесу такий: форма – кінь, зміст – вершник. Оскільки на презентації працюють обидва, то необхідна синхронізація дій.

Правило 1. Думати про глядача

При розробці форми презентації завжди слід думати про те, як глядач її буде бачити. Тому в першу чергу потрібно вирішити питання з носієм: на папері, екрані монітора або великий екрані за допомогою проектора. Від виду залежить дуже багато.

Скажімо, для паперової презентації використання шрифту не менше 18 кегля – лише бажано, але для екранної – це обов'язково (екран не розглядають поблизу). Від альтернативи принтер-монітор-екран залежить і вибір кольору: графік, який на екрані виглядав контрастно, на папері стане просто сірим, а текст, який чудово сприймався в процесі редагування презентації, виявиться абсолютно нечитабельним в темній кімнаті з освітленим екраном.

Правило 2. Послідовність і єдність оформлення

Відсутність досвіду в проведенні презентацій легко визначити за такими ознаками: «танцюючий» текст, що невпорядковані об'єкти і мінливі шрифти. Витримати послідовність презентації не так-то просто – для цього необхідні свідомі зусилля і копіткість.

У пошуках компромісного рішення між: зрушити чи трошки заголовок, поміняти шрифт або змінити текст – вибір завжди за варіантом «змінити текст». Простір презентації служить для організації та напрямку погляду. А погляд повинен ковзати по презентації без перешкод, щоб за частку секунди глядач знав, де заголовок, де основний текст, а де доповнення. Всі однотипні елементи повинні завжди бути в одному місці:

якщо глядач знає, де чекати заголовка, а де графік, він краще схоплює суть справи.

Під час створення презентації необхідно уникати таких моментів.

1. Зображення і текст на слайдах не повинні бути дрібними.
2. Якщо презентація буде кольоровою, то слід уникати яскравих, так званих чистих тонів – червоного, яскраво-синього, зеленого, фіолетового (вони ріжуть око). Такі фарби слід зарезервувати для виділення дійсно ключових моментів, а для пересічних зображень використовувати пастельні тони і контрастні поєднання кольорів шрифту та фону.

3. Строкатість на екрані (більше чотирьох кольорів одночасно) – також ознака недосвідченої руки.

4. Найголовніше табу накладається на спецефекти. Анімації на зразок обертових заголовків, падаючого по букві тексту, а також будь-які звуки ставляться в програму не для ділових презентацій, а для виставкових. Звичайну презентацію вони тільки затягують і донезмоги дратують слухачів.

Основні правила виступу. Презентація складається з двох частин: демонстрація слайдів і супровід їх тестом. Хоча виступ і є єдністю слайдів й мови, все головне – виступаючий, а не його слайди. Функція слайдів – підтримка виступу, а не навпаки. Порушення цього принципу разом з уже розібраним і засудженим переважанням тексту зазвичай призводить до дуже плачевних наслідків: доповідач замість виступу просто зачитує текст на слайдах. Таких ораторів слухачі не поважають, текст вони можуть і самі прочитати, якщо потрібно.

Правило 1. Будуйте виступ на аргументах, а не на слайдах

Якщо презентація зроблена правильно і текст добре збалансований іншими візуальними елементами, то все одно не слід вести свою аудиторію по презентації, як екскурсовод туристів: «подивіться ліворуч, подивіться направо». Доповідач повинен вести аудиторію не від слайда до слайда, а від тези до аргументу, до висновку.

Правило 2. Готуйтеся до виступу

Варто нагадати, що виступ має бути підготований. Більшість виступаючих цим простим правилом нехтує, а ось аудиторія помічає відразу.

### Правило 3. Пам'ятайте, що аудиторія – це живі люди

У практиці презентаційної справи дуже рідко доводиться бачити людей, за якими помітно, що вони сприймають свою аудиторію не як бізнес-функції, а як живих людей. І це вкрай помилкова стратегія. Розуміння і прийняття вашої точки зору досягається не на рівні «правильно–неправильно», а на рівні «згоден–не згоден».

### Правило 4. Вірте в те, що говорите

Як би складно не була написана ваша мова – вона не зачепить нікого, якщо ви прочитаєте її, як диктор ТБ. Ключик до сердець дуже простий: дайте аудиторії відчутти в вас людину – і вона потягнеться до вас. Вам необхідно вірити в те, що говорите – тільки в цьому випадку вам повірять. У вашому голосі повинна бути чутна переконаність, а ще краще – свята віра в те, що ви самі робите.

### Правило 5. Дозволяйте собі емоції

Справжні емоції не можна запрограмувати. Сказане в серцях точне слівце електризує аудиторію.

### Правило 6. Готуйте презентацію з потрібним запасом міцності

Ніде так, як у презентаціях, не проявляється закон Мерфі «якщо неприємність може трапитися, то вона неодмінно станеться». Ноутбуки падають, акумуляторні батареї сідають, проектори не включаються, а слайди не друкуються – і все це, як звичайно, в самий останній момент. Тому презентації слід готувати з потрібним запасом міцності. Професіонал впізнається по тому, що він прибуває на зустріч з запасом часу, достатнім для того, щоб переконатися, що все працює як годинник. Накладки, звичайно ж, трапляються, але головне, щоб вони не заставали вас зненацька.

Не рекомендується робити слайди, «набиті» фотографіями. Зазвичай люди просто губляться в них. Кожен слайд повинен по-можливості робити фокус тільки на одному елементі – будь то фотографія, відео або графік.



Дуже важливо також, щоб фото, які ви додаєте на слайд, не були надто сильно розтягнутими або невдало обрізаними. Це може викликати, в кращому випадку, німе обурення, зіпсувати загальне враження аж до повної відмови від роботи. І останнє, обов'язкове правило: фото і картинки повинні бути хорошої якості. Якщо таких немає, то краще зовсім відмовитися від їх використання.

### Рекомендована література до другого розділу

1. Алешникова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов / В.И. Алешникова. – М. ИНФРА-М, 1999.

2. Блинов А. О. : Учебник для магистров / А. О. Блинов, В.А. Дресвянников. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013.

3. Верба В. А., Решетняк Т. І. Організація консалтингової діяльності: Навч. посібник. – К. : КНЕУ, 2000. – 308 с.

4. Верба В.А. Становлення управлінського консультування як наукової дисципліни// Стратегія економічного розвитку: Зб наук. праць.

–2007. – Вип. 20 -21.

5. Висоцька Г.В., Фесенко Т.Г. Управлінське консультування: Конспект лекцій (для студентів для студентів 5 курсу денної форми навчання спеціальності 8.050201 – «Менеджмент організацій») / Укл. Висоцька Г.В., Фесенко Т.Г. – Харків: ХНАМГ, 2009.

6. Дуднева Ю.Е. Навчально-методичний посібник для студентів всіх форм навчання спеціальності 8.050201 – "Менеджмент організацій" / Упорядник Дуднева Ю.Е. – Харків: УІПА, 2009.

7. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://bukvar.su/menedzhment/page,2,114349-Sushnost-processa-konsultirovaniya-osnovnye-fazy.html>

8. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://naub.org.ua/?p=882>

9. Електронний ресурс. Режим доступу: [http://www.spkneu.org/wp-content/uploads/2012/08/313071\\_ad6f9\\_verba\\_v\\_a\\_reshetnyak\\_t\\_i\\_organizaciya\\_konsaltingovo\\_dyalnost.pdf](http://www.spkneu.org/wp-content/uploads/2012/08/313071_ad6f9_verba_v_a_reshetnyak_t_i_organizaciya_konsaltingovo_dyalnost.pdf)

10. Зинатулин А. М. Секреты успешной презентации. Учебное пособие. – Тверь: Фонд содействия кредитованию малого и среднего предпринимательства Тверской области, 2012.

11. Комашко О.А. Соціально-економічна сутність консалтингових послуг та особливості їх реалізації // Проблеми сучасної економіки: Євразійський міжнародний науково-аналітичний журнал. –2009. – №3 (23).

12. Коростельов В. А. Управлінське консультування: Навч. посіб. – К. : МАУП, 2003..

13. Корпоративний менеджмент [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.cfin.ru/>

14. Кубр, Н. В. Управленческое консультирование / Н. В. Кубр. М. : Интерэксперт, 1992.

15. Курбатова О.В. Розвиток ринку консалтингових послуг. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005.

16. Лапыгин Ю.Н. Управленческое консультирование / Учебное пособие – 2-е изд., перераб. и доп. – Владимир: ВГПУ, ВИБ, ВлГУ.

17. Митчел О. 5 правил создания эффективной презентации [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://presportal.ru/>

18. Посадский, А.П. Основы консалтинга / А. П. Посадский 1999.

19. Правила создания презентации [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://comagency.ru/>

20. Смігунова О.В. С Управлінський консалтинг [Курс лекцій] / Смігунова О.В. – Харків: «Міськдрук». – 2011.

21. Типові методологічні інструменти управлінського консалтингу[Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://www.frontmanagement.org/>

22. Типовой договор на оказание консультационных услуг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ideibiznesa.org/>

23. Трофімова О. Такий різний консалтинг. Класифікація консалтингових послуг// Синергія. – 2004. – №3 (10).

24. Управлінський консалтинг [Курс лекцій] / Смігунова О.В. – Харків: «Міськдрук». – 2011.

25. Цимбалюк І.М. Психологічне консультування та корекція. – 1999р.

### **Контрольні запитання до другого розділу**

1. Визначити існуючі зовнішні друковані матеріали в якості джерел інформації та охарактеризувати їх.

2. Визначити методологічні підходи, які використовуються при розробці рекомендацій.

3. Визначити основні методи оплати праці консультанта.

4. Визначте труднощі при самостійному вирішення проблем без послуг консультанта

5. Дайте характеристику першої зустрічі з клієнтом та її мета

6. Дати коротку характеристику методів діагностування проблем клієнта.

7. За яких умов доречним є застосування усного договору?

8. Здійсність порівняльну характеристику привабливості моделей взаємовідносин консультанта – клієнта

9. Зобразити графічно схему проведення презентації.

10. Навести перелік основних заборон при розробці та проведенні презентації консультаційних рекомендацій.

11. Назвати основні джерела інформації, які використовує консультант для вирішення проблем клієнтської організації.

12. Назвати основні розділи, які характеризують зміст консультаційної пропозиції.

13. Назвати процедури, здійснення яких передбачає робота з клієнтами під час діагностування проблем.
14. Назвіть якості особистості, які необхідні консультанту.
15. Описати сутність та можливості методу комбінування.
16. Охарактеризуйте підготовчий етап консультаційного процесу
17. Перелічити ключові фактори, що допомагають утримати увагу співрозмовника.
18. Перелічити основні елементи, які містить угода на надання консультаційних послуг.
19. Пояснити особливості оформлення консультаційної пропозиції.
20. Процес налагодження контакту : консультант – клієнт
21. Розкрити мету проведення основних видів презентації.
22. Розкрити сутність прийняття управлінських рішень в консалтингу.
23. Розкрити суть інформації, що міститься в фінансовому розділі.
24. Сформулювати визначення поняття презентації результатів консультування.
25. Сформулювати визначення поняття угода на консультування.
26. Чи пов'язані між собою вербальна і невербальна поведінка консультанта?
27. Яка модель поведінки консультанта більше підходить при діагностиці проблеми компанії – клієнта і чому?
28. Які обставини заважають уважно вислуховувати клієнта?
29. Які переваги при залученні зовнішнього консультування?
30. Які фактори обмежують застосування методу фіксованої плати?

### **Тестові запитання до другого розділу**

**1. Модель консультування, при якій здійснюється консультаційна діагностика, виявляються проблеми клієнта та розробляється комплекс заходів, здатних їх вирішити:**

- a) модель «консультування»;
- b) модель «експерт–клієнт»;
- c) модель «лікар–пацієнт»;
- d) модель «співробітництво».

**2. Стратегія, яка полягає в синхронізації зусиль консультанта і клієнта та спрямованості їх на інноваційні процеси:**

- a) стратегія співробітництва;
- b) стратегія спеціаліста;
- c) стратегія партнерства;
- d) стратегія навчання.

**3. Мета попереднього діагнозу проблеми:**

- a) запропонувати методи для вирішення проблеми;
- b) не запропонувати методи та засоби для вирішення проблеми;
- c) запропонувати методи та засоби для вирішення проблеми;
- d) не запропонувати методи для вирішення проблеми, а лише запропонувати засоби для вирішення.

**4. До внутрішніх джерел отримання інформації відносяться:**

- a) спостереження клієнта;
- b) матеріали консультаційних фірм;
- c) матеріали консультаційних фірм та документація фірми;
- d) документація фірми.

**5. До зовнішніх джерел отримання інформації не відносяться:**

- a) оприлюднені матеріали клієнтської бази;
- b) спостереження клієнта та бесіда;
- c) матеріали консультаційних фірм;
- d) надруковані матеріали.



## **РОЗДІЛ 3. РОЛЬ КОНСАЛТИНГУ У ПРОЦЕСІ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **3.1. Імплементация варіантів вирішення проблем в діяльність організації клієнта**

Поняття «зміни» припускає, що між двома послідовними моментами часу відбуваються відмінності в ситуаціях, в людині, в робочій групі, в організації, у взаєминах. Зміни - сенс консультування, без змін неможливий прогрес.

Сьогоднішні організації працюють в безперервно змінного навколишнього середовища, масштаби змін різні по країнах та регіонах. Пристосовуватися і реагувати на вплив зовнішніх економічних, соціальних чи політичних сил можуть навчити консультанти, це нове консультування для нового тисячоліття.

Організаційні зміни відбуваються безперервно, зміни в організаціях стосуються її структури, діяльності, технології, управління, організаційної культури працюючих.

Організаціям необхідно ініціювати процес введення змін для того, щоб відповідати попиту ринку, збільшувати акціонерну вартість або для впровадження урядових стратегій. Часто їм необхідно ініціювати і проводити зміни, щоб зберегти стабільність організації та підтримувати збалансоване економічне зростання і безперервність розвитку.

Управління змінами – це процес, що робить можливим для організації модифікувати будь-яку частину її структури, щоб таким чином ефективно функціонувати у постійно мінливому середовищі. До нього входять дії, призначені для підтримки, прийому і затвердження необхідних та узгоджених модифікацій і змін.



Його метою є контроль змін з одночасним збереженням цілісності і якості послуг, що надаються у виробничому середовищі. Концепція і практика управління змінами останнім часом стали дуже популярними серед різних організацій.

Існує три базові визначення управління змінами.

Першим і найочевиднішим є те, що цей термін відноситься до задачі з управління процесом змін. Процес управління змінами сам по собі термін, що складається, щонайменше, з двох вимірів: Перший його вимір стосується запровадження змін запланованих, контрольованих, які проводяться у систематичний спосіб. Він націлений на введення нових методів і систем в діючу організацію у більш ефективний спосіб.

Зміни, якими необхідно управляти, знаходяться всередині і контролюються організацією. Але такі зміни можуть бути ініційовані зовнішніми факторами.

Другий вимір управління змінами включає реакцію на нововведення, над якими організація має дуже мало контролю або ж взагалі не може їх контролювати; зміни, що є результатом дій, наприклад, законодавчих, соціальних і політичних перетворень, зміни напрямку і фаз економічного процесу і т.д.

Перший і другий виміри типово характеризуються як проактивний і реактивний відповідно. Управління змінами також може відноситися до сфери професійної практики і є основою для іншого визначення цього терміну. Незалежні консультанти можуть виступати в ролі агентів впровадження змін для того, щоб допомогти своїм клієнтам упоратися зі змінами, які стоять перед ними, або для того, щоб допомогти їм скористатися проактивним підходом до змін шляхом узяття задачі управління неминучими змінами на себе.

Майже у всіх випадках процес змін вимагає до себе індивідуального підходу в кожній конкретній ситуації. Професійні агенти із впровадження

змін беруть на себе завдання щодо управління процесом змін, співпрацюючи з менеджерами організації та користувачами, обізнаними в цій специфіці.

Третє визначення управління змінами базується на змісті предмету. Воно включає в себе головним чином моделі, методи і технології, інструменти, навички та інші форми знань, що складають практику управління змінами. Ці компоненти структури знань пов'язані та інтегровані в ряді концепцій і принципів.

Користь від управління змінами різноманітна і в основному пов'язана зі зменшенням ризику і покращенням якості надання послуг. Управляти змінами необхідно для отримання високого рівня доступності ІТ і якості послуг.

Шляхом ефективного управління процесом запровадження змін, як запланованих, так і не запланованих, можна скоротити час простою. Таким чином, поліпшується якість надаваних послуг, а вартість інформаційно-технологічної підтримки і втрати у зв'язку із простоєм – зменшуються. Управління змінами може підвищити ефективність комунікацій. А краща комунікація між користувачами та організаціями приносить вищий ступінь розуміння потреб і пріоритетів обох сторін, підкреслюючи те, що компоненти бізнес-процесу не працюють ізольовано один від одного. При покращенні можливостей комунікації, введення і доступу до інформації, користувачі почуватимуться дієздатнішими і менш розчарованими у моменти, коли функціонування систем призупиняється через технічні причини.

Управління змінами може спростити і підтримувати своєчасний потік інформації та операцій. Процес впровадження змін допоможе організаціям спрямувати потік інформації на спрощені рівні для „реального” використання, максимізувати можливості використання доступного програмного забезпечення з метою зменшення непотрібних звітів і покращення продуктивності.

Ще одна перевага управління змінами – створення серії методів аналізу, які можна застосовувати для зниження вартості продукту/послуги. Це допоможе організації збільшити і планувати виручку і доходи. До таких способів аналізу відносять аналіз витрат і аналіз робочих витрат, адже обидва вони корисні в процесі прийняття рішень. Ці способи також включають в себе вирівнювання фактичних та очікуваних витрат, прямий аналіз використання робочої сили та виправні методи і заходи.

Проте на практиці управління змінами є найбільш складним з видів управління. Для його здійснення необхідно розпоряджатися великим списком співпрацюючих команд людей, що відповідають до додатки, операції і бізнес та орієнтуються на зміни і повністю виконуваних бізнес-послуг, й індивідуального компоненту. Для встановлення зв'язку між бізнес-процесами, Інформаційно-технологічними послугами і додатками та інфраструктурою, що лежать в їх основі, необхідний паралельний проект управління конфігураціями.

Складність в управлінні змінами також складає і те, що таке управління спричиняє зміни у поведінці людини. Для зміни характеру поведінки людини необхідний об'ємний процес навчання для підвищення обізнаності і здобуття нових вмінь. Для успішної зміни організаційної культури і звичок найважливішою є співпраця на рівні департаментів і згуртована командна робота. Більше того, також необхідна й підтримка старшого керівництва для того, щоб підтримати вагу необхідності змін і підкреслити наслідки, в протилежному випадку, перешкод процесу і нездатності адаптуватися як для працівників, так і для самої організації.

Управління змінами є процесом пошуку і вирішення проблем. Управляти змінами – значить рухатися від проблемного стану до стану вирішеної проблеми. В цей процес залучено три типи дій: трансформація, скорочення і застосування. Цілі і дії трансформації пов'язані з ідентифікацією різниці між двома станами, проблемним і з вирішеною проблемою.

Скорочення цілей відноситься до пошуку шляхів усунення цієї різниці. Застосування цілей пов'язане з активацією операторів і діяльності, які усунуть цю різницю. Звичним визначенням поняття проблеми є ситуація, що вимагає дій, які невідомі в цій ситуації. Таким чином, необхідний процес пошуку рішення. Іншими словами, пошук процедури дій приведе до стану вирішеної проблеми. Цей процес називають „вирішенням проблем”. А процес пошуку ситуацій, які потребують дій, називається „пошуком проблем”.

В сукупності, два ці процеси (пошук і вирішення) допомагають встановити і дотримуватися напрямку в діях, який приведе до бажаної і передбачуваної зміни ситуації. В основі управління змінами лежать назва і визначення проблеми зміни. В цьому процесі визначається майбутній стан, описується і визначається нинішній стан, а також приймаються рішення щодо структурованого, організованого процесу переходу від одного стану до іншого. Чим раніше розглядати можливість зміни, тим більше можливостей буде в учасників процесу передбачити і виділити умови та ризики, які могли не розглядатися в плані початкового проекту. Назва і визначення проблеми зміни включають в себе відповіді на питання „як”, „чому” і „що”.

Початкове формулювання проблеми зміни часто фокусується на засобах зміни. Воно часто виражається у формі питання „як”, в більшій або меншій мірі включаючи в себе ціль. І, навпаки, зосередження на результаті відноситься до питання „що”.

Щоб дати відповідь на питання „що”, потрібно провести діагностику проблеми і обговорити бажаний результат. На питання „чому” необхідно відповісти для того, щоб виявити кінцеві цілі функцій і зробити крок назустріч відкриттю нових і кращих способів їх існування. Разом узяті, ці питання можуть знайти „істинні” кінцеві цілі і результати спроби внесення змін.

Загалом, визнаються три базові стадії в процесі управління розморожуванням (підготовчий етап), внесенням змін і заморожуванням

(закріплення проведених змін). Цей підхід вміщує в себе, а також походить від систем концепцій динамічної стабільності. Тобто, вихідною і кінцевою точкою процесу розморожування-зміни-заморожування є стабільність.

Зміни передбачають реорганізацію організаційної структури, виробництво нової продукції і докорінні зміни у технологічному процесі. Необхідність успішного здійснення таких перемін не викликає сумніву. Але явною є необхідність успішного проведення невеликих змін, які проходять постійно – зміни в методах роботи, розміщенні устаткування, перемінах у канцелярських процедурах, призначеннях керівників і спеціалістів, перемінах посад та інше.

Можливо такі зміни не мають великого значення для організації в цілому, але вони важливі для тих конфліктних людей, кого вони безпосередньо торкаються. Оскільки окремі особистості намагаються здійснювати цілі організації, керівництво не може дозволити собі ігнорувати їх потенційну реакцію на зміни.

Зміни в організації передбачають зміну однієї або більше внутрішніх перемінних в цілях організації, структурі, задачах, технології і людському факторі. Проводячи зміни в організації керівник повинен пам'ятати, що всі перемінні взаємопов'язані. Для виживання організації керівництво повинно оцінювати і змінювати свої цілі у відповідності зі змінами зовнішнього середовища і самої організації. Зміна цілей для успішних організацій теж необхідна, тому що поточні цілі вже досягнуті.

Структурні зміни – одна із розповсюджених форм змін в організації. Вони необхідні коли проходять значні зміни в цілях і стратегії та суттєво впливають на людську компоненту, що є причинами опору таким перемінам. Зміни в технології і задачах приводять до зміни процесу і графіка виконання задач, впровадженню нового устаткування і методів роботи, зміни нормативів і самого характеру роботи. Ці зміни викликають, як правило, перегляд планів, потребують модифікації структури і робочої сили.

Зміни в людях охоплюють технічну підготовку, зміни у груповому спілкуванні, мотивацію, лідерство, оцінку якості роботи, підвищення кваліфікації керівного складу, формуванню груп. Для успішного проведення змін у самих працюючих, необхідно їх скоординувати з іншими змінами.

Складнощі, які викликані зміною деяких перемінних, є однією із самих складних задач управлінського персоналу, але одним із престижних завдань керівника. Американський вчений Л. Грейнер розробив модель процесу успішного управління організаційними змінами, яка складається з шести етапів:

Етап 1. Тиск і спонукання. Першим кроком управлінської діяльності керівництва повинно бути усвідомлення про необхідність змін, і готуватися до їх проведення. Цей тиск може здійснюватися зовнішніми факторами (зростаюча конкуренція, зміни в економіці, поява нових законів або постанов уряду), а також внутрішніми факторами (зниження продуктивності праці, значне зростання витрат, плинність кадрів, конфлікти та скарги в організації).

Етап 2. Посередництво і переорієнтація уваги. Керівництво відчуває необхідність змін, але не може зробити обґрунтований аналіз проблем. Виникає потреба в посередницьких послугах зовнішнього консультанта, який може об'єктивно оцінити ситуацію.

Посередництво повинно бути об'єктивним та ефективним, сприяти зміні орієнтації.

Етап 3. Діагностика і усвідомлення. На цьому етапі керівництво збирає відповідну інформацію, визначає причини виникнення проблем, які потребують змін. За Грейнером цей процес необхідно починати на вищому рівні управління, а потім поступово спускатися до нижчого управлінського рівня. Однак, неможливо виявити проблему і прийняти рішення без достовірної інформації з нижчих рівнів управління.

Етап 4. Знаходження нового рішення та шляхів його виконання. Після визначення проблеми, керівництво шукає спосіб виправлення ситуації. В

більшості випадків керівництво повинно заручитися згодою тих, хто відповідає за його виконання.

Етап 5. Експеримент і виявлення. Організація не може брати на себе ризик, зразу проводячи масштабні зміни, без обґрунтованого визначення проблем, прихованих труднощів. Шляхом експерименту і виявлення негативних наслідків можливого рішення керівництво корегує свої плани для досягнення бажаного ефекту.

Етап 6. Підкріплення і згода. Керівництво повинно мотивувати людей, щоб вони погодилися і прийняли запропоновані для організації зміни. Цього можна досягти переконанням підлеглих, що зміни вигідні як організації, так і особисто кожному члену колективу. Можливими способами підкріплення згоди на зміни є: похвала, визнання, просування по службі, підвищення оплати праці за більш високу продуктивність, а також участь в проведенні змін.

Людський аспект в організаційних змінах є фундаментальним, оскільки організація – людська система, люди повинні розуміти, хотіти і вміти вносити зміни. Зміни в організації змінюють людей. Соціологічна модель К. Леві містить три послідовні стадії:

- а) розморожування у вигляді тривоги, невдоволення, порушення повсякденного;
- б) зміни як рух до змін;
- в) заморожування нового організаційного порядку.

Окрема людина змінюється на рівні знань, відносин, поведінки.

Незважаючи на явну позитивність багатьох процесів, і змін, люди намагаються уникнути змін і чинять опір їм. Основні психологічні причини опору змінам наступні:

- Відсутність переконаності в необхідності змін;
- Невдоволення тими змінами, які насаджуються зверху;
- Невдоволення несподіваними великими змінами;
- Страх перед невідомістю, незнайомим, невизначеним;

- Страх перед невдачею, невпевненість у собі;
- Невдоволення порушеннями встановленого, відпрацьованого роками порядку;
- Відсутність довіри і особі, що здійснює зміни.

Зміни в організації – не кінцева мета, а засіб пристосування до нових умов, консультанта і клієнта треба вловити точку рівноваги між змінами і стабільністю.

Основні методи змін:

- a) незаплановані зміни як реакція на різкі зовнішні впливи;
- b) заплановані зміни заздалегідь готуються, треба розраховувати їх обсяг і час проведення;
- c) зміни, нав'язані згори, займають значне місце, часто їх обговорювати неможливо;
- d) зміни з участю людей – це повільний, дорогий і довготривалий процес, але переважний і раціональний.

Процесом змін треба керувати, це функція керівника. Основні правила управління змінами:

- a) узгодження процесу та змісту впроваджуються змін з поточними, плановими організаційно-технічними процесами за часом, ресурсами, цілям, виконавцям;
- b) з'ясування ступеня складності і важливості тих змін, де потрібна підтримка керівництва організації і їх пряма участь;
- c) погодження впроваджуються змін по всіх взаємопов'язаних підрозділах організації,
- d) багатогранність суті процесу змін – соціальна, психологічна, технічна вимагає узгодження думок фахівців різних профілів.

Для управління процесів змін, може зберігатися, діюча оргструктура і зміни вводяться паралельно з поточною роботою. Однак якщо оргструктура сильно завантажена і вона консервативна, для здійснення змін може бути створено:



- a) спеціальні проекти тимчасового характеру;
- b) цільові групи фахівців;
- c) експериментальні групи;
- d) спеціально організовані підрозділи для великих змін.

Цикли перебудови в людях і в організаціях частіше не збігаються: розморожування – зміна – заморожування ситуації; необхідність – планування – здійснення – оцінка змін.

Перебудова буде ефективною, якщо вона користується підтримкою тих, кого зачіпає. Найкорисніший загальний рада зниження опору – це залучення до участі на всіх етапах змін, як це робиться:

1. Залучення та загострення уваги на необхідності змін, створення атмосфери занепокоєння, нестійкості нинішнього стану;
2. Отримання підтримки в головному, ослаблення підтримки не головних моментів шляхом концентрації уваги на їхніх недоліках;
3. Залучення до активної дії людей впевнених у собі, сильних характером, вони вплинуть на інших;
4. Використання неофіційних каналів, для того, щоб в організацію необхідність змін була передана через неофіційна особа.

Як справлятися з запереченнями? Одні люди спеціально загострюють ситуацію, вимагають, щоб їх вмовляли як зятих противників змін; інші дедалі більше розширюють проблему без проникнення в зміст і «лякають» інших жестами, виразом обличчя, зятим мовчанням. Треба всіх вислухати, якщо заперечення істотні: треба розбити їх на частини і розбиратися послідовно, враховуючи корисне, якщо проблема відкрита (кілька рішень можливо), а не закрита (є одне рішення, виконати його важко через опору).

Методи менеджера для підтримки змін можуть бути такі:

- навчання тому, як треба вводити зміни – так як невігластво, відсутність навичок у персоналу організації щодо внесення змін гальмує процес;

- навчання дією, коли поруч з менеджером кілька людей проходять «школу» – вчаться, щось роблячи;
- проведення нарад для спільного планування змін, виділення в процесі планування «центрів змін»;
- конфронтація неминуча, її можна організовувати менеджеру, швидше буде ясність у вирішенні проблем.

Характеристики організаційної культури, що створюють сприятливі умови для планованих змін:

- Прийняття необхідного темпу змін;
- Зміни проводити на основі творчої активності людей;
- Озвучування самих пріоритетних цілей розвитку організації на поточний момент;
- Введення фінансових винагород за новаторство і творчість.

Організаційна культура виробляється довго, змінюється важко, і якщо вона гальмує актуальні зміни – треба звернути на це увагу.

Для здійснення процесу управління змінами в організації необхідний ряд надзвичайно широких і чудово відточених навичок.

До них відносяться:

1. Політичні навички. Організації, будучи частиною соціальних систем, можуть бути відверто політичними. Організація повинна давати свою власну оцінку, а також володіти, підтверджувати і приймати процеси змін. Цього не може зробити будь-хто інший від імені організації.

2. Аналітичні навички. Вміння аналізувати операції в ході роботи, всередині систем, а також здатність проводити фінансовий аналіз є двома особливо важливими групами навичок. Визначення фінансових і політичних впливів на операції і систему є важливою навичкою для агентів із запровадження змін.

3. Навички роботи з людьми. Базовим фактором будь-якої організації є людський фактор. Люди різні за своїм національним

походженням, релігійними переконаннями, рівнем освіченості і здібностей, ставленням до життя і роботи і так далі.

Таким чином, комунікація або ж навички спілкування потрібні для розвитку кращого розуміння різноманітності особистостей в організації тієї ролі, яку вони можуть відіграти в процесі змін.

4. Системні навички. Система – це сукупність ресурсів і маршрутів, що працюють на отримання конкретного результату. При цьому, система відображає організацію, а організація є системою. Є два поля системних знань і навичок, якими необхідно володіти: це аналіз системи і Загальна теорія Систем (ЗТС). Обидва поля мають відношення як до „відкритої”, так і до „закритої” систем, що впроваджують цілі і задачі організації.

5. Ділові навички. Розуміння того, як функціонує бізнес, приносить розуміння фінансів і роботи грошей, оскільки вони важливі для будь-якої організації. Також необхідне знання ринків і маркетингу продуктів та їх розробки, клієнтів, а також процесів продажу, придбання та всіх інших релевантних деталей ведення бізнесу.

Можна застосовувати різноманітні стратегії та підходи для успішного управління змінами.

Стратегії, що базуються на різних аспектах сутності і поведінки людини.

#### 1. Раціонально-емпірична.

Ця стратегія заснована на розумінні того, що люди схильні переслідувати свої власні цілі, побачивши їх перед собою. В цьому відношенні, зміни базуються на передачі інформації і пропонуванні стимулів.

#### 2. Нормативно-перевиховна.

Основою цієї стратегії служить те, що люди схильні дотримуватися культурних норм і цінностей. Зміни, в цьому випадку, базуються на зміні визначення і новій інтерпретації існуючих норм і цінностей, а також розвитку прихильності до нових норм і цінностей.

#### 3. Владно-насильницька.

Загалом, люди роблять те, що їм говорять або до чого їх можна схилити, і, таким чином, зміни ґрунтуються на користуванні владою і накладенні санкцій.

#### 4. Адаптивна.

Людина протистоїть втратам і руйнуванню, але з готовністю адаптується до нових обставин. В цьому відношенні, зміни засновані на побудові нової організації і поступовому переведенні людей зі старої організації в нову.

Насамперед рекомендується обмежувати спектр початкових проектів з управління змінами. Таким чином, організація може швидко досягти часткового успіху. Процес управління змінами можна підтримувати, постійно збільшуючи його спектр і масштаб.

Стратегії необхідно застосовувати з гнучким підходом і по можливості комбіновано. Не рекомендується надавати перевагу якійсь одній стратегії управління змінами над усіма іншими і підхід, що використовується в кожному окремому випадку, залежить від ряду таких факторів:

- Міра протистояння.

Сильне протистояння вимагає застосування владно-наси́льницької та адаптивної стратегій, у той час як сла́бке протистояння або згода потребують поєднання раціонально-емпіричної і нормативно-перевиховної стратегій.

- Цільова кількість людей.

Для більшої кількості людей необхідне застосування підходу, що включає в себе всі чотири згадані вище стратегії.

- Величина ставки.

Високі ставки потребують комбінованого застосування усіх названих стратегій.

- Проміжок часу.

Короткі проміжки часу вимагають застосування владно наси́льницької стратегії, а триваліші – поєднання раціонально-емпіричної, нормативно-перевиховної та адаптивної стратегій.

- Експертна оцінка.

Наявність можливості здійснення експертної оцінки тягне за собою необхідність застосування всіх стратегій сукупно, а її відсутність створює передумови покладатися на владно-насильницьку стратегію.

- Залежність.

Якщо організації сильно залежить від своїх людей з огляду на будь-які причини, то можливість керівництва віддавати команди або висувати вимоги може бути обмеженою. І навпаки: якщо люди у великій мірі залежать від організації, їх можливість опиратися або протистояти обмежена.

В результаті виконання проекту консалтингу розробляється звіт, основною частиною якого є рекомендації по вирішенню проблеми, яка прийнята як предмет дослідження, і досягнення поставлених цілей.

Заключним документом консультування є підсумковий звіт консультанта, що готується до моменту завершення роботи. Метою написання звіту є підсумок співпраці консультанта та клієнта та визначення підстав для визнання консультування ефективним.

Професійний консалтинг висуває певні вимоги до підсумкового звіту.

1. Інформація звіту не повинна повторювати матеріали попередніх проміжних звітів. Зміст звіту повинен охоплювати нещодавно виявлені факти, або встановлені нові зв'язки відомих фактів, рішення проблем, аргументи.

2. Підсумковий звіт має бути структурований наступним чином:

- вступ (мета консультування та викладення початкової проблематики);
- стислий звіт робіт із вказанням наданих проміжних звітів, результатів роботи, описанням ходу впровадження змін та рекомендацій щодо підтримки нового стану організації;
- додатки.

Композиція основної частини звіту залежить від специфіки клієнтської організації та вирішуваних проблем. Виділяють декілька

можливих логічних схем побудування змістовної частини підсумкового звіту (рис. 3.1. – 3.3.).



Рис. 3.1. Приклад 1-ої логічної схеми побудування змістовної частини підсумкового звіту

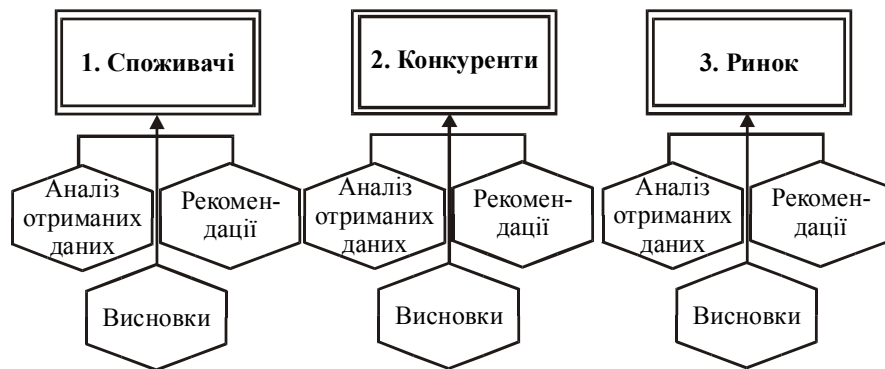


Рис. 3.2. Приклад 2-ої логічної схеми побудування змістовної частини підсумкового звіту

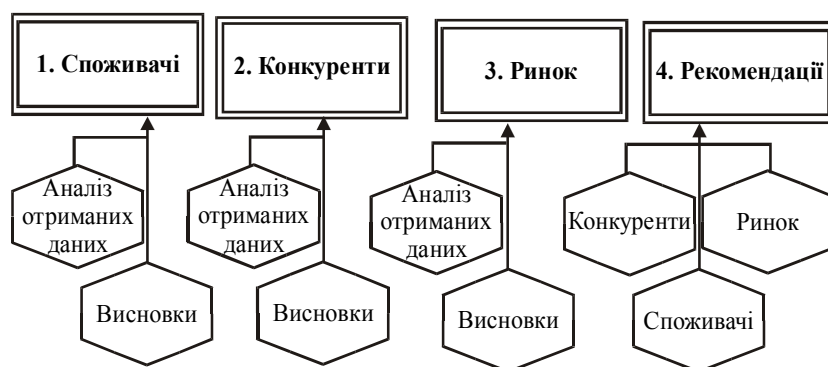


Рис. 3.3. Приклад 3-ої логічної схеми побудування змістовної частини підсумкового звіту

Отже, основними призначеннями звіту проекту розвитку є аналіз виконання проекту, підбиття підсумків щодо запланованих результатів та

ефективності засобів їх досягнення. Оцінювання проекту мають здійснювати учасники проекту як з боку клієнта, так і консалтингової компанії.

### **3.2. Якість та результативність консультативної діяльності**

Сучасна концепція управління результативністю ґрунтується на ідеї максимізації доданої цінності для клієнтів шляхом оптимізації бізнес-процесів і забезпечення раціонального використання ресурсів для їх здійснення. Тому подальше дослідження оцінювання управлінського консультування вважаємо необхідним сфокусувати на: визначенні результатів управлінського консультування та їх декомпозиція крізь призму ланцюга створення доданої цінності та уточненні форм прояву результатів консалтингової діяльності.

Ідентифікація результативності консультування крізь призму створення доданої цінності має забезпечити:

1. зниження суб'єктивності оцінювання і когнітивності сприйняття клієнтами доданої цінності, що формується у процесі консультування, її кореляцію з такими чинниками її зростання як інвестування часу, зусиль персоналу клієнтської організації в її створення;
2. розуміння рівня сприйняття цінності окремих складових консалтингової взаємодії і визначення пріоритетів ціннісного вибору з боку клієнтської організації;
3. зміну пріоритетності у зусиллях консалтингових компаній при формуванні ціннісної пропозиції для клієнтської організації, визначення найефективніших форм і методів формування потоку доданої цінності;
4. формування системи мотивації і зон відповідальності учасників консалтингового процесу за досягнення індикаторів результативності управлінського консультування на основі формування доданої цінності.

Виходячи з гіпотези, що результативність являє собою рівень прирощеної цінності всіх учасників процесу управлінського консультування, оцінювання результатів консалтингової діяльності необхідно проводити крізь

призму задоволення потреб прямих і опосередкованих учасників управлінського консультування. Такий підхід дає можливість визначити соціально-економічну значущість консалтингової індустрії на глобальному рівні, різновекторності проявів доданої цінності на макро- і мікрорівнях.

В основу оцінювання результативності консалтингової діяльності мають бути покладені принципи актуальності, достовірності і перспективності, що забезпечують прийняття раціональних управлінських рішень як у консалтингових компаніях, так і в клієнтських організаціях.

Значне розмаїття результатів консалтингової діяльності пов'язане з багатоаспектністю її природи, що ускладнює вибір параметрів їх оцінювання. Для оцінювання консалтингової діяльності пропонуємо вирізнити результативність управлінського консультування:

- 1) за рівнем прояву результатів (результати, що проявляються на глобальному, макро- і мікрорівнях);
- 2) за формою матеріального втілення (консалтингові продукти і консалтингові послуги);
- 3) за характером об'єктивності вимірювання (об'єктивні і когнітивні);
- 4) за механізмом прояву (безпосередній і опосередкований).

Як індустрія знань, управлінське консультування на глобальному рівні, генерує, ретранслює і впроваджує нові управлінські технології, результатом чого стає зростання продуктивності соціально-економічних систем.

Основними призначеннями управлінського консультування у контексті створення цінності на глобальному рівні є:

- 1) формування знаннєвої платформи розвитку економічних систем макро-, мезо-, мікрорівнів, що має забезпечити підвищення рівня продуктивності і результативності функціонування економічних систем унаслідок впровадженню нових інноваційних управлінських технологій;



2) ефективний трансферт управлінських інновацій від розробників до споживачів, який сприяє зниженню транзакційних витрат на створення і впровадження нових технологій управління, інформаційної асиметрії у процесі розвитку управлінських інновацій;

3) аналітичні дослідження практики функціонування і розвитку підприємств різних ринків, сфер, напрямів і масштабів діяльності, які сприяють озброєнню інформацією про найкращу практику і досвід ефективного функціонування і розвитку підприємств;

4) розробка, поширення нових управлінських технологій розвитку підприємств сприяє поширенню інтернаціоналізації принципів ведення бізнесу, удосконалення методів і технологій управління економічними системами, посилює роль нематеріальних активів для забезпечення конкурентних переваг.

Характеризуючи результативність консалтингової діяльності на макрорівні, слід зазначити, що прирощення цінності відбувається внаслідок розвитку економіки окремих регіонів, галузей, сфер діяльності або національних систем. Інтенсивність зростання економічних суб'єктів і /або систем внаслідок застосування управлінських інновацій можна розглядати як результативність консалтингової діяльності.

На мікрорівні результативність управлінського консультування визначається, по-перше, акцептованою цінністю клієнтських організацій, які в процесі взаємодії задовольняють потреби у фахових порадах і кваліфікованій допомозі для забезпечення розвитку компаній, по-друге, прирощенням досвіду, знаньсвих активів і репутаційного капіталу, які внаслідок взаємодії з клієнтськими організаціями отримує консалтингова компанія.

Аналіз доданої цінності на мікрорівні дає можливість зрозуміти, що цінність на рівні клієнтської організації формується на підставі цінності, що з'являється внаслідок подолання проблем розвитку компанії і цінності, що отримують окремі робітники або позиційні групи у процесі консультування.

Декомпозиція згенерованої цінності у процесі взаємодії консалтингової і клієнтських організацій дає можливість виокремити кілька її рівнів:

- 1) рівень індивідуалізованої цінності для працівників або позиційних груп клієнтської організації;
- 2) цінність, яку отримує клієнтська організація на рівні вирішення проблеми;
- 3) синергійна цінність клієнтської організації, яка визначається як сукупність всіх прямих і побічних ефектів, явних і прихованих вигід, що утворюються внаслідок консалтингової взаємодії.

Також варто розглядати цінність, що формується безпосередньо у консалтинговій компанії.

Науково-дослідна природа знаннєво-компетенційного консультування спонукає консалтингові компанії сконцентрувати зусилля на вивченні процесів удосконалення системи управління підприємством та забезпечення його розвитку. Результатами дослідної роботи консультантів є визначення принципів, форм, методів управління розвитком підприємств, розробка інноваційних управлінських технологій, концепцій та інструментів.

Ці результати науково-дослідної діяльності знаннєво-компетенційного консультування проявляються у формі консалтингових продуктів. Домінуюча частка результатів знаннєво-компетенційного консультування має уречевлену форму існування у вигляді аналітичних звітів, методик, концепцій, наукових публікацій, доповідях професійних конференціях, методичних матеріалів навчальних семінарів і тренінгів.

Вимірювання кількісних параметрів результатів знаннєво-компетенційного консультування не викликає складнощів, проте їх якісна характеристика – визначення рівня актуальності, перспективності, інноваційності, адекватності потребам управлінської практики і умовам використання – потребує розробки відповідного методичного інструментарію.

Консалтинг має свій предмет діяльності, свої специфічні технології, а також своїх фахівців, які, у свою чергу, повинні мати високий рівень професіоналізму.

Вони мають деякі якості, яких немає в інших. Це є в першу чергу: особливі професійні знання та навички, здібність надати інтенсивну професійну допомогу, неупереджений погляд на проблему з іншого боку, володіння технологією обґрунтування рішень, прийнятих керівництвом, здійснення навчання шляхом консультування.

Консультант в процесі роботи повинен дотримуватися певні норми поведінки, дотримуватися базових професійних цінностей. Ці питання є дуже важливими для встановлення продуктивних стосунків.

До базових цінностей і принципів консультанта можна віднести:

1. Консультанти, які займаються професійною діяльністю тільки в межах своєї компетентності, яка визначається освітою, формами підвищення кваліфікації та відповідним професійним досвідом.

2. Консультанти здійснюють професійну діяльність у нових сферах або використовують нові методики тільки після їх вивчення, проходження навчання, консультування у компетентних у цих методиках фахівців.

3. У галузях діяльності, у яких ще не вироблені прийнятні стандарти, методики, необхідно робити все можливе для підвищення компетентності своєї роботи і зниження ризиків клієнтів.

4. Консультанти обговорюють з клієнтами питання конфіденційності та необхідні обмеження на можливе використання інформації, отриманої під час роботи.

5. Консультант здійснює індивідуальний підхід до клієнта, максимально враховує ситуацію в організації ситуацію.

6. Консультант неухильно дотримується договірні зобов'язання, але в разі зміни ситуації обов'язково повідомляє про нові обставини клієнта і разом з ним знаходить компроміси.

7. Консультант несе персональну відповідальність за результат.

8. Консультант веде свою діяльність згідно із чинним законодавством.

Також можна визначити основні положення етичного кодексу поведінки консультанта:

1. Доброзичливі, щирі, правдиві стосунки з клієнтом.
2. Облік цінностей, принципів і норм, прийнятих в організації клієнта.
3. Суворе дотримання договірних зобов'язань.
4. Розмежування особистих і професійних відносин з клієнтом.
5. Попередження та недопущення конфліктів, при їх прояві переведення конфліктів у конструктивне русло.
6. Уважний облік реакції клієнта на дії консультанта, налагодження постійного зворотного зв'язку.
7. Терпиме ставлення до негативного поведінки клієнта.
8. Недопущення формалізму, встановлення позитивних емоційних стосунків.
9. Орієнтація на довгострокові відносини з клієнтом.

При роботі консультанта з клієнтами необхідно встановити зв'язок між претензіями замовників, з одного боку, пріоритетами, цінностями, етичними нормами консультанта, з іншого боку, і можливими компромісами між ними.

Як показують дослідження, основними претензіями замовників є:

1. Використовуються стандартні шаблонні підходи консультантів до вирішення нестандартних проблем організації. Недостатній професіоналізм консультантів, їх орієнтація на процес і дотримання формальних ознак роботи, а не на кінцевий результат.
2. Не виявляються ключові потреби фірми з урахуванням специфіки її діяльності, немає критеріїв оцінки проміжних та кінцевих результатів консалтингу, догляд консультанта від відповідальності.

3. Не враховується поточна як внутрішня, так і зовнішня соціально-економічна ситуація, тенденції розвитку фірми, її галузевої діяльності.

4. Нерегулярна і (або) нечітка зворотний зв'язок між консультантом і клієнтом, неврахування думки клієнта, його пропозицій, незалучення клієнта в процес консалтингу.

5. Після завершення консалтингу контакт з консультантом припиняється або носить випадковий характер.

Усунення цих претензій, з одного боку, забезпечується дотриманням професійних та етичних норм консалтингу, а з іншого – постійним пошуком компромісів між консультантом і клієнтом.

Що стосується внутрішнього консультанта, то необхідність компромісів обумовлена його службовим становищем; з одного боку, він перебуває в структурі цієї організації і має керівника, а з іншого – повинен бути незалежним і об'єктивним. В умінні забезпечити цей компроміс і складається професійна особливість внутрішнього консультанта.

Необхідно зазначити, що прихід консультанта в організацію і проведення консалтингу є стресом для персоналу організації, порушують стабільний хід роботи, зумовлюють в кінцевому підсумку певні організаційні зміни, певною мірою провокують конфлікти. Для управління стресами та конфліктами необхідно:

1. Дотримуватися професійний і поведінковий кодекс консультанта.
2. Переконати керівництво організації у прийнятті додаткових заходів мотивації працівників.
3. Використовувати методи проведення організаційних змін.
4. Забезпечувати гласність та інформативність роботи консультанта.
5. Здійснювати перед консалтингом певну підготовчу роботу, що забезпечує позитивний настрій персоналу на майбутню роботу, його готовність до неї як з соціально-психологічної, так і з професійної точки зору.

Консультант може допомогти клієнтові лише в тому випадку, якщо розуміє, що стоять перед ним проблеми, а клієнт цінує його допомогу. Досвідчені консультанти зазвичай сповідують відкритий підхід до життя, до роботи та у процесі комунікацій з клієнтом прагнуть слідувати чотирьом принципам:

1. Бути природним і говорити те, що думаєш. Не користуватися своїми порадами для маніпулювання людиною або отримання особистої вигоди.
2. Висловлюватися чітко і конкретно, щоб бути правильно зрозумілим.
3. Вміти зрозуміти, що відчуває інша людина, і точно оцінити той стан, в якому він знаходиться.
4. Бути готовим розкрити незручні факти і почуття, не втрачаючи при цьому початкового поваги до іншої людини.

Етичні норми стосуються таких аспектів:

- укладання угод і визначення гонорарів;
- відносини зі співробітниками клієнта;
- поведінка у конфліктних ситуаціях;
- отримання додаткових винагород;
- професійна відповідальність перед колегами;
- самореклама.

Укладання угоди про консультування і визначення гонорару. До початку роботи консультант повинен формально домовитися із клієнтом щодо масштабу й характеру послуг та розміру й порядку оплати; будь-який перегляд положень має бути попередньо обговорений і погоджений із клієнтом. Якщо виникне необхідність залучення до процесу консультування третьої сторони, то консультант може укласти договір підряду тільки за попередньою згодою клієнта. Якщо не було передбачено іншої угоди, він продовжує відповідати за виконання робіт. Відносини зі співробітниками організації-клієнта. Ставлення до кожного, хто виконує певне завдання, має

бути ввічливим, доброзичливим, толерантним. Це сприятиме формуванню спокійної ділової атмосфери й ефективному розв'язанню проблем.

Консультант не повинен надавати послуги клієнтові з питань, несумісних з його професійними обов'язками, або за умов, які можуть зашкодити його честі. Якщо виникає загроза конфлікту інтересів, консультант має, відповідно до обставин, або відмовитися від завдання, усунувши джерело конфлікту, або розкрити інформацію й отримати згоду зацікавлених сторін на подальші дії.

Етичні норми передбачають відмову від комісійних, подарунків. Розгляд їх як ознаки прихильності клієнта свідчить про психологічну слабкість і певною мірою безвідповідальність консультанта перед своєю організацією, оскільки це негативно позначається на її репутації. Професійна відповідальність перед колегами.

Поведінка консультанта повинна завжди бути спрямованою на підвищення репутації й суспільного визнання професії консультанта. У будь-яких ситуаціях консультант має бути об'єктивним, чесним, дотримуватися конфіденційності, бо тільки за таких обставин його робота буде позитивно оцінена клієнтами, що сприятиме зростанню рейтингу його компанії. Аморальними є негативні висловлювання про своїх колег, надання клієнтам неправдивої інформації щодо рівня професіоналізму чи людські якості своїх співробітників, суперництво тощо.

Приклад кодексу бізнес-консультанта. Цей Кодекс складений для того, щоб при виконанні завдань консультування та по закінченні консультування між Консультантом та Клієнтом не виникало спорів або взаємного нерозуміння через різницю в поглядах на ті аспекти їх співпраці, які не могли бути відображені в договорі між ними: в силу недосконалості чинного законодавства або через те, що договір з тих чи інших причин не був ними складений або був складений лише частково.

Консультант, безумовно, гарантує Клієнту високий рівень своєї компетентності в рамках поставлених завдань.

Клієнт має право очікувати від Консультанта акуратності і скрупульозності у всіх аспектах процесу консультування.

Консультант повинен давати Клієнту тільки реальні і здійснені обіцянки.

Консультант зобов'язаний позначити та ідентифікувати реальну проблему Клієнта до того, як почати працювати над її вирішенням.

Консультант не зобов'язаний розкривати "know-how" своєї роботи. При цьому Клієнт все ж вправі очікувати отримання максимального обсягу інформації про основний підході Консультанта до проекту.

Як правило, обсяг відповідальності і дій за рішенням завдань Клієнта розподіляється між Консультантом та Клієнтом. Щоб уникнути непорозумінь, цей поділ має бути чітко визначено.

Рішення, пропоновані Клієнту повинні бути реально здійсненними.

Рішення, пропоновані Клієнту, повинні бути чітко орієнтованими на його бізнес і враховувати всі його особливості і специфіку.

Консультант зобов'язаний інформувати Клієнта про будь ризики, які можуть виникнути в зв'язку з процесом консультування або виконання його підсумкових рекомендацій.

Консультант не може нести відповідальності за наслідки спотворення його рекомендацій в процесі їх застосування Клієнтом, тому всі рекомендації, що видаються Консультантом, він зобов'язаний викласти з максимальною деталізацією.

У разі можливості двоякого тлумачення тексту рекомендацій, в неправильному їх тлумаченні Клієнтом винен Консультант.

Якщо Консультант пропонує Клієнту комплексне рішення, Клієнт вправі очікувати належного ефекту тільки в разі застосування всього комплексу в цілому, якщо інше не обумовлено додатково.

Консультант, безумовно, гарантує Клієнту нерозголошення будь отриманої від нього інформації, незалежно від того, чи стосується вона теми і процесу консультування.



Консультант до початку процесу консультування зобов'язаний узгодити з Клієнтом коло або список підприємств, що є діючими або потенційними конкурентами Клієнта і передбачити всі аспекти можливих взаємин Консультанта з цими або подібними підприємствами.

Консультант, якщо інше не обумовлено, може залучати до вирішення завдань додатково необхідних фахівців. У цьому випадку він повністю відповідає перед Клієнтом за дотримання цими фахівцями цього Кодексу.

Сьогодні у всьому світі активно розвиваються процеси корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), які інтегровані у бізнес – процеси компаній. За останні декілька років близько 200 вітчизняних компаній та організацій, які виконують різні види економічної діяльності, приєдналися до Глобального договору ООН. Це документ, який рекомендує компаніям керуватися у своїй діяльності десятима основоположними принципами у сферах дотримання прав людини, трудових відносинах та охорони довкілля

Соціальна відповідальність бізнесу – відповідальне ставлення будь-якої компанії до свого продукту або послуги, до споживачів, працівників, партнерів; активна соціальна позиція компанії, що полягає в гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участі у вирішенні найгостріших соціальних проблем.

Соціальна відповідальність бізнесу:

- сприяє сталому розвитку, у тому числі здоров'ю і добробуту суспільства;
- зважає на очікування зацікавлених сторін;
- відповідає чинному законодавству і міжнародним нормам поведінки;
- інтегрована у діяльність організації та практикується в її відносинах.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) – це відповідальність тих, хто приймає бізнес-рішення, за тих, на кого безпосередньо чи опосередковано ці рішення впливають. Соціальна відповідальність – це

концепція, що заохочує компанії враховувати інтереси суспільства, беручи на себе відповідальність за вплив діяльності компанії на споживачів, стейкохолдерів, працівників, громади та навколишнє середовище в усіх аспектах своєї діяльності.

СВБ є добровільною діяльністю компаній приватного і державного секторів, спрямованою на дотримання високих стандартів операційної та виробничої діяльності, соціальних стандартів та якості роботи з персоналом, мінімізацію шкідливого впливу на навколишнє середовище тощо, з метою вирівнювання наявних економічних і соціальних диспропорцій; створення довірливих взаємовідносин між бізнесом, суспільством і державою; покращання результативності бізнесу та показників прибутковості у довгостроковому періоді.

СВБ тісно пов'язана з діяльністю компаній з досягнення ділової досконалості та якості в організації виробництва. Ці аспекти діяльності компаній переважно регулюються міжнародними стандартами серії ISO 9000.

У сучасному світі соціально відповідальна діяльність бізнесу є загальноприйнятим правилом, якого дотримується значна кількість великих, середніх і навіть малих компаній по всьому світу. З огляду на надзвичайну суспільну та економічну користь, що містить у собі соціальна відповідальність бізнесу, питання її розвитку належать до сфери особливої уваги органів державної влади багатьох країн світу та провідних міжнародних організацій. Проявом цієї уваги є розроблення стандартів СВБ і заходів зі стимулювання бізнесу до соціально відповідальної діяльності.

Соціальна відповідальність бізнесу – відповідальне ставлення будь-якої компанії до свого продукту або послуги, до споживачів, працівників, партнерів; активна соціальна позиція компанії, що полягає в гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участі у вирішенні найгостріших соціальних проблем.

У широкому розумінні СВБ може бути представлена як система цінностей, заходів і процесів, що мають на меті поширення позитивного

впливу діяльності компанії в економічній, екологічній, соціальній сферах як усередині організації, так і в навколишньому середовищі. Реалізація соціально відповідальних стратегій має орієнтуватися не лише на зменшення та запобігання негативним наслідкам діяльності, а й на досягнення економічного, екологічного та соціального ефектів (т.зв. стратегія потрійного впливу), що може розглядатися як основа підвищення конкурентоспроможності окремих компаній і національної економіки загалом.

Основними характеристиками СВБ є добровільність; інтегрованість у бізнес-стратегію організації, компанії; системність; користь для всіх заінтересованих сторін: співробітників, споживачів, акціонерів, громади тощо, а також для самого підприємства; внесок у процес сталого розвитку. Соціальна відповідальність не обмежується благодійністю.

Соціальна відповідальність бізнесу містить у собі процедури і практики компаній з семи аспектів діяльності:

1. організаційне управління;
2. права людини;
3. трудові відносини;
4. етична операційна діяльність;
5. захист навколишнього середовища;
6. захист прав споживачів;
7. розвиток місцевих громад і співпраця з ними.

Слід зазначити, що розпочинати впровадження стратегії корпоративної соціальної відповідальності необхідно з внутрішньої складової, а точніше з власного персоналу. Внутрішня корпоративна соціальна відповідальність полягає в тому, щоб через справедливе ставлення до себе працівники були зацікавлені робити максимальний внесок у розвиток підприємства, прагнули максимальної вигоди для бізнесу підприємця.

Інструментами, які допомагають впроваджувати внутрішню стратегію КСВ є соціальна програма та соціальний пакет.

Соціальна програма – програма підприємства у сфері праці та соціально – трудових відносин, спрямовані як правило на розвиток персоналу, охорони здоров'я і створення безпечних умов праці, а також соціально – відповідальну реструктуризацію.

У сфері персоналу соціальна програма включає такі заходи:

- навчання і професійний розвиток;
- застосування мотиваційних схем оплати праці;
- створення умов для відпочинку і дозвілля;
- підтримка внутрішніх комунікацій в організації;
- участь працівників в прийнятті управлінських рішень.

Програми у сфері соціально-відповідальної реструктуризації:

- організація заходів з професійної перепідготовки;
- здійснення компенсаційних виплат працівникам, що підлягають скороченню;
- сприяння у працевлаштуванні.

Соціальний пакет – це різного роду фінансові, матеріальні та нематеріальні блага, які працівник може отримати від підприємства для підвищення рівня життя. До нього входять соціальні пільги та соціальні виплати

Соціальний пакет зорієнтований, як правило на задоволення таких потреб людини як забезпечення комфортних умов праці, підтримка здоров'я, культурний розвиток організація довілля.

Процес управління підприємством передбачає не тільки управління його технічними засобами, інформаційними і матеріальними потоками, а також працівниками і зацікавленими сторонами, що має аспект корпоративної взаємодії, де корпоративна соціальна відповідальність є складовою мотиваційної функції загальної системи управління підприємством.

Отже, корпоративна соціальна відповідальність забезпечує підприємству значні конкурентні переваги як підвищення репутації і іміджу,

підвищує лояльність і ініціативність працівників, розвиваються уміння і навички працівників, що призводить до кар'єрного зростання і закріплення кадрів, покращуються відносини з клієнтами, зростає інвестиційна привабливість, покращується якість товарів і послуг, розширюється доступ на нові ринки, покращуються фінансові показники, підвищується якість управління бізнесом.

### **3.3. Оцінювання ефективності консультативної діяльності**

Одним з важливих критеріїв оцінювання результатів консультування є якість проведеної роботи. Якість – це сукупність властивостей і характеристик продукту чи послуги, яка націлена на задоволення явних чи прихованих потреб. Відповідно до методики Європейської федеральної асоціацією з економіки і управління FEACO, управління якістю консультаційних послуг має три рівні – А, В і С, А – базовий рівень, зосереджений на розробці політики якості послуг. В – дотримання параметрів, спрямований на контроль процесу консультування на всіх етапах. С – загальне керівництво якістю роботи, спрямоване на концентрацію зусиль щодо підвищення кваліфікації консультантів.

Якість – це результуюча, взаємодії багатьох факторів: досвіду клієнта і консультанта, інформації, організації процесу консультування і т. д. Матеріальна відповідальність консультанта за якісно виконану роботу не може перевищувати розміру сум гонорару, так як вони не відповідають за неякісну роботу клієнта. Види санкцій обумовлюються в контракті. Гарантії можуть бути – заміна консультанта, підтримка зв'язків на гарантійний термін, жорстке дотримання строків.

Напрямок оцінки консультування

Ефективність консультування відображає його результативність у досягненні поставлених цілей. Напрямки оцінки результативності консультування: переваги, одержувані клієнтом; процес консультування;

переваги, одержувані консультаційною фірмою. Результати співпраці з консультаційного проекту можна умовно розділити на дві групи: прямі і опосередковані.

Прямі кількісні результати – це зниження витрат, збільшення рентабельності, освоєння нових видів продукції. Прямі якісні – це зміна стилю і методів роботи, зміна структури виробництва, поява стратегії розвитку і т. д. Непрямі кількісні результати – залучення зовнішнього капіталу, зростання курсу акцій та інші. Непрямі якісні – встановлення контактів, навчання клієнтів та ін.

Оцінка процесу консультування проводиться в обов'язковому порядку. Основними критеріями результативності для консультаційної фірми є: розширення ринку послуг, збільшення прибутку, наявність позитивних відгуків, зростання професіоналізму тощо.

Система вимірників і оцінок у клієнтській організації наступна. Переваги, одержувані клієнтом – це нові здібності, вміння та навички, нові форми поведінки, нові введені системи; можливі методи при цьому: опитування, бесіди, спостереження.

Оцінка процесу консультування – це керівництво виконанням завдання, засоби для його виконання, оцінка стилю консультування. Загальні питання – це правильність вибору консультанта, втрати часу через неефективну роботу і т. д.

Організації-клієнти, запрошуючи консультантів для надання їм консультаційної допомоги, несуть певні матеріальні витрати і тому зацікавлені в окупності засобів. Консультанти, в свою чергу, також хочуть знати про результати своєї діяльності.

Результативність консультаційної діяльності необхідно визначати, виходячи з кількох аспектів. Консультаційна діяльність, як процес, складається з кількох логічних етапів, які мають послідовність у часі. Після виконання пунктів консультаційного договору необхідно визначити його результативність, проаналізувати весь процес, кожен його етап.

Крім того, необхідно спостерігати за діяльністю підприємства щодо використання рекомендацій консультантів, з'ясувати, чого керівники навчилися, що засвоїли, наскільки можуть продовжувати самостійно те, що почали консультанти. Необхідно визначити і стан, якого досягла організація, враховуючи поради консультантів.

Головна складність у визначенні ефекту консультування, навіть у тому випадку, коли наявні зміни у результатах виробництва, полягає в наступному. Будь-яка господарча операція насамперед є відкритою системою. Тому при паралельному впливі факторів, які не пов'язані з консультуванням (зміни цін, структурні зсуви, нові капітальні вкладення тощо), важко відрізнити внесок консультантів від внеску працівників клієнта. Для подолання цих труднощів відомий поки один шлях – використання відповідних коефіцієнтів, які визначаються за допомогою експертних оцінок. Експертами є керівники і консультанти.

Наступним ключовим питанням при визначенні економічної ефективності консультування є вибір показників, на підставі яких можна її оцінити.

Практика консультування показує, що в результаті консультування щось збільшується (наприклад, обсяг продукції, прибуток) або зменшується (собівартість). Тому в тексті договору доцільно вказувати напрямки, в яких управлінське консультування може дати позитивні результати, тобто обговорити перелік показників. Після проведення етапу діагностики консультанти повідомляють замовника про результати, і сторони обговорюють конкретний показник, за яким визначається ефект.

Після завершення необхідних організаційних змін здійснюється оцінка того, що було зроблено, які результати отримані, наскільки досягнуті поставлені цілі, в чому причини відхилень від проекту. При необхідності здійснюють коригувальні заходи.

Оцінка також повинна бути спрямована на розрахунок ефективності проекту.

Насамперед необхідно якісно (суб'єктивною описовою, рейтинговою або бальною оцінкою) або кількісно (системою показників) оцінити отриманий ефект, який може бути економічним, управлінським, технічним, науковим, соціально- культурним, екологічним тощо.

Основна складова ефективної роботи консультанта – багатство знаходиться в його розпорядженні інструментарію. Ефективність консультаційного процесу можна підвищити таким чином:

- Створення об'єднаних команд консультантів з різних організацій
- Відкрита публікація результатів з освітленням методів
- Створення «фондів» методів
- Прив'язка гонорару до результатів процесу і т. д.

Для підвищення ефективності консультанти залучають клієнтів в процес консультування, навчають клієнтів своїм прийомам роботи, беруть участь у реалізації пропозицій.

Проконтролювати якість консультаційних послуг досить складно. Відповідно до міжнародної класифікації три рівня якості консультаційних послуг:

1. Базовий рівень, який зосереджений на розробці політики якості консультаційних послуг.
2. Дотримання параметрів, яке спрямоване на контроль процесу консультування на всіх етапах.
3. Загальне управління якістю, що полягає в концентрації зусиль на підвищення кваліфікації консультантів і розвиток їх професійних якостей.

Матеріальна відповідальність консультантів за результати роботи не може перевищувати розміру сум, отриманих консультантами від клієнта.

Це обґрунтовано тим, що консультанти не залучаються до поточної справи клієнтської організації, а тому не можуть нести відповідальності за неправильні або дії клієнтів, що суперечать закону.



Право вибору альтернатив і прийняття рішень про впровадження змін належить клієнту. Нормативні акти не передбачають страхування ризиків консалтингових послуг.

Результативність та ефективність консультування.

Консультаційна діяльність не завжди має чітко виражені кількісні результати. Виділити частку консультанта в кінцевому результаті неможливо в силу багатофакторності процесу.

Вигоди консультанта. Критеріями результативності для консультаційної організації зазвичай виступають:

1. Розширення ринку та обсягу послуг (ціна проекту, рентабельність проекту, витрати на маркетинг, структура персоналу).
2. Економічні показники (прибуток, структура витрат, виробіток на одного консультанта, питома вага зарплати у вартості проекту).
3. Якість розробок і рекомендацій (наявність позовів по проекту, наявність позитивних відгуків, наявність рекомендацій, задоволеність роботою клієнта).
4. Повторне звернення клієнта (наявність перспектив подальшої співпраці).
5. Зростання професіоналізму (досвід вирішення проблем подібного роду, знання специфічних особливостей клієнтських організацій подібного типу, вдосконалення методичного інструментарію).
6. Економічність (забезпечення соціально-економічного ефекту в зіставленні з витратами на консультування).

Система вимірників і оцінок у клієнтській організації.

Набір показників по кожному напрямку оцінки повинен формуватися з урахуванням особливостей консультаційного контракту.

Напрями оцінки результатів консультування наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

| Напрямок оцінки                                    | Вид результату (ефекту)/показники, що підлягають оцінці  |
|--|--|
| Переваги, які отримує клієнт                       |  |
| Нові вміння  | Навички діагностики і вирішення проблем.<br>Навички спілкування.<br>Спеціальні вміння, які необхідні для виконання завдання.   |
| Нові форми поведінки                               | Зміни в міжособистісних стосунках.   |
| Ефективність роботи                                | Зміни на рівні підрозділів чи організації в цілому:<br>- соціальні (стимулювання ідей, підвищення рівня зацікавленості);<br>- економічні (зростання прибутку, зниження собівартості та витрат на консультаційні послуги);  |
| Нові системи                                       | Залучення нових систем: інформаційних, маркетингових, систем управління людськими ресурсами.   |
| Оцінка процесу консультування                      |  |
| План завдання (контракт)                           | Ясність, реалістичність та відповідність потребам клієнта.<br>Якість постановки цілей.<br>Розподіл ролей та відповідальності.  |
| Керівництво виконанням завдання                    | Гнучкість первинного плану.<br>Оцінка керівництва та підтримки завдання з боку консультаційної організації.<br>Контроль клієнтом виконання завдання.<br>Наявність проміжної оцінки.  |
| Кількість та якість засобів для виконання завдання | Забезпечення консультантами групи необхідної кількості осіб, компетентності, структури.<br>Забезпечення клієнтом засобів для виконання завдання.   |
| Оцінка стилю консультування                        | Характер стосунків між сторонами.<br>Взаєморозуміння, довіра, підтримка.<br>Правильність вибору моделі консультування:<br>- відповідність можливостей клієнта та завдання, що вирішується;<br>- увага до підготовки кадрів клієнта;<br>- використання можливостей для підвищення ступеню залучення клієнта в процес консультування;<br>- використання можливостей для отримання від консультанта знань та досвіду. |

### Економічний ефект від управлінського консультування

Економічний ефект – корисний результат економічної діяльності, що вимірюється як різниця між грошовими доходами від такої діяльності та грошовими витратами на її здійснення.

Економічний ефект – кількісна та якісна характеристика впливу елементів економічної системи на результативність її функціонування. На відміну від технічної, технологічної та інших неекономічних ефектів, економічний ефект існує переважно у грошовій формі й є грошовим доходом.

Тому в певному значенні поняття «економічний ефект» і «грошовий дохід» тотожні. Залежно від характеру впливу окремих елементів на результативність функціонування економічної системи виділяють позитивний, плюсовий (зі знаком «+», «плюс-ефект»), негативний, від'ємний (зі знаком «-», «мінус-ефект», або, як його часто називають, дефект) і нульовий ефект.

Залежно від способу виміру розрізняють валовий (загальний, інтегральний) ефект, умовно чистий (квазічистий) ефект, чистий ефект. Під валовими (загальним, інтегральним) економічним ефектом розуміють валовий дохід фірми (або іншого суб'єкта економіки) як суму валової виручки від реалізації продукції чи послуг. Під умовно чистим ефектом – валовий дохід мінус експлуатаційні витрати (амортизація, матеріали, заробітна плата). Під чистим ефектом – умовно чистий ефект мінус податки і прирівняні до них витрати. Поняття «умовно чистий економічний ефект» практично тотожне поняттю «умовно чистий валовий прибуток», а поняття «чистий ефект» – поняттю «чистий прибуток».

У сучасній економічній науковій літературі виділяють також ефект у суто економічній і бухгалтерській інтерпретації. В суто економічному розумінні ефект – це сума платежів за ресурси, зокрема й такий специфічний ресурс, як підприємницькі здібності, або сума доходів усіх власників ресурсів (відсоток, рента, заробітна плата, нормальний прибуток). Таким чином, економічний ефект, як і всі інші суто економічні поняття (категорії), має як дохідний, так і витратний вимір.

Він водночас є певною сумою грошових доходів і певною сумою грошових витрат (платежів). У суто бухгалтерському розумінні ефект – це різниця між валовою виручкою від реалізації продукції чи послуг і т.зв.

експлуатаційними витратами (амортизація, матеріальні витрати, трудові витрати на заробітну плату). Як і ефект в економічному значенні, він також може виступати як сума грошових доходів або грошових витрат.

Але і в першому, і в другому способах його вимірювання віднімають витрати й доходи, пов'язані з таким специфічним ресурсом виробництва, як підприємницькі здібності. В окремих випадках у науковій економічній літературі під поняттям «економічний ефект» розуміють наслідки впливу певного економічного процесу, дії на результативність функціонування економічної системи. Так, вплив зміни реальних доходів на сукупний ринковий попит відображають ефектом багатства ставки відсотка – ефектом відсоткової ставки, зовнішньої торгівлі – ефектом імпортих закупівель тощо.

Економічний ефект як економічний наслідок, так само, як і економічний ефект як дохід, існує в грошовій формі як зміна певного грошового доходу або грошових витрат.

Від економічного ефекту слід відрізнити ефект соціальний та ефект духовний. Вони також мають суспільне походження, певною мірою генетичне й функціонально між собою пов'язані. Однак між ними існують суттєві відмінності. Соціальний ефект – це кількісна й якісна характеристика впливу певного елемента економічної системи на результативність функціонування соціальної системи (сфери) суспільства, духовний ефект – той же вплив на результативність функціонування духовної системи (сфери) суспільства.

Коли говорять, що певний елемент економічної системи має більший соціальний або духовний ефект, ніж інший елемент цієї ж системи, то мають на увазі різну міру його впливу на розвиток соціальних умов життя людини або її духовний та інтелектуальний розвиток. На відміну від економічного ефекту, ефекти соціального і духовного порядку лише у своїй певній частині набувають грошової форми існування. Переважно і в своїй основній частині ці ефекти не можуть бути акумульовані ні в грошових доходах виробників, ні

в грошових витратах споживачів тобто вони мають позаекономічну форму існування, яка може бути відображена в таких спеціальних параметрах та індикаторах, як величина вільного часу, духовне здоров'я нації, рівень життя населення та ін.

Ефект може бути негайним, тобто отриманим в процесі консалтингу, або відстроченим – отриманим після певного часу.

Економічний ефект може бути отриманий:

- За рахунок приросту вигоди (доходу, прибутку);
- Економії матеріальних, людських, інформаційних ресурсів;
- Зниження втрат, наприклад, пов'язані з виробничими, комерційними, фінансовими ризиками.

У загальному вигляді економічний ефект може визначатися за формулою

$$E_i = \Pi_i \times K_{1i} \times K_2,$$

де  $E_i$  – економічний ефект від управлінського консультування за  $i$ -м показником;

$\Pi_i$  – зміни (приріст, зменшення) за  $i$ -м показником;

$K_{1i}$  – частка управлінського консультування в результатах робіт за  $i$ -м показником;

$K_2$  – частка консультантів в отриманні ефекту.

Коефіцієнти  $K_1$  и  $K_2$  консультанти і клієнт визначають після впровадження рекомендацій консультантів. При необхідності, якщо сторони не доходять згоди при визначенні частки управлінського консультування і консультантів, можна запросити експертів – представників третіх організацій, які знають суть справи. Якщо з будь-яких причин схвалено рішення впровадити рекомендації, то можна визначити умовний економічний ефект.

При використанні цієї формули виникає питання: за який період часу потрібно взяти результати роботи по 1-му показнику? При розв'язанні цього

питання треба щоразу враховувати особливості конкретної угоди. Залежно від обсягу заходів можна взяти період від кварталу до кількох років, починаючи відлік з етапу впровадження рекомендацій.

У випадку, коли консультаційні рекомендації містять велику кількість заходів, кінцевий ефект можна визначити не на момент завершення робіт за конкретною угодою, а через деякий час після їхнього завершення. Тому розрахунку ефективності і вибору періоду визначення результатів повинен передувати аналітичний огляд стану справ на початок впровадження рекомендацій консультантів, а також тих змін, що відбуваються далі.

Виникає і таке питання: в яких випадках використовувати загальну формулу, а коли користуватися іншими можливостями? Часто прямим результатом управлінського консультування є збільшення обсягу продукції, яка реалізується, або зменшення собівартості, що відбивається у вартісних показниках. Тоді і рекомендується використовувати саме цю формулу.

Одним з основних показників оцінки управлінського консультування у виробництві є приріст прибутку. Це пояснюється тим, що приріст прибутку синтезує зменшення витрат, зростання обсягів продукції, яка реалізується, і оцінює зміну обсягу прибутку. Розрахунок цього показника рекомендується проводити за формулою (13.2):

$$E_{\pi} = \left( \frac{A_2 - A_1}{A_1} \times \Pi_1 + \frac{C_1 - C_2}{100} \right) \times A_2 \times K_1 \times K_2,$$

де  $E_{\pi}$  – економічний ефект завдяки прибутку;

$A_1, A_2$  – обсяг реалізованої продукції до та після раціоналізації робіт в управлінні;

$C_1, C_2$  – витрати на 1 грн реалізованої продукції до та після раціоналізації робіт в управлінні, коп.;

$\Pi_1$  – прибуток від реалізації продукції до впровадження робіт по раціоналізації управління;

$K_1, K_2$  – частка управлінського консультування та участі консультантів.

У деяких випадках управлінське консультування виявляє особливий вплив на роботу по зниженню умовно-змінних витрат, тому цей результат можна оцінити окремо, використовуючи формулу :

$$\epsilon_{y-3} = E_{y-3} \times K_1 \times K_2,$$

де  $\epsilon_{y-3}$  – економічний ефект завдяки зниженню умовно-змінних витрат в собівартості;

$E_{y-3}$  – економія умовно-змінних витрат.

Економія умовно-змінних витрат визначається за формулою прямим розрахунком (13.4):

$$E_{y-3} = E_M + E_\Pi + E_3 + E_6 + E_H + E_O + E_Y,$$

де  $E_M$  – економія від зниження матеріальних витрат;

$E_\Pi$  – економія палива та енергії на технологічні потреби;

$E_3$  – економія по фонду заробітної плати працівників;

$E_6$  – економія від зменшення витрат від браку продукції;

$E_H$  – економія від зменшення невиробничих витрат;

$E_O$  – економія витрат на підготовку та освоєння виробництва;

$E_Y$  – економія витрат на утримання та експлуатацію устаткування.

Оцінку ефективності управлінського консультування можна визначити, зіставляючи результати з витратами. Розрахунок проводиться за формулою :

$$E_{3-y} = \frac{O_{\text{тп}}}{B_{\text{ук}}} \times K_1 \times K_2,$$

де  $E_{3-y}$  – ефективність витрат на управлінське консультування;

$O_{\text{тп}}$  – приріст обсягу товарної (валової) продукції;

$B_{\text{ук}}$  – витрати на управлінське консультування.

### Рекомендована література до третього розділу

1. Блинов А. О. : Учебник для магистров / А. О. Блинов, В.А. Дресвянников. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. – 212 с.
2. Верба В. А., Решетняк Т. І. Організація консалтингової діяльності: Навч. посібник. – К. : КНЕУ, 2000. – 228 с.
3. Верба В.А. Результативність управлінського консультування: концептуальні засади і методичні положення / В.А. Верба // Стратегія економічного розвитку України : наук. зб.; вип. 29. – К. : КНЕУ, 2011. – С. 143-153.
4. Висоцька Г.В. Управлінське консультування: Конспект / Укл. Висоцька Г.В., Фесенко Т.Г. – Харків: ХНАМГ, 2009.
5. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1. / Редкол. : С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Видавничий центр “Академія”, 2000. – 864с.
6. Коростельов В.А. Управлінське консультування. Навч. посіб. – К. : МАУП, 2003. – 104с.
7. Лапыгин Ю.Н. Управленческое консультирование / Учебное пособие – 2-е изд., перераб. и доп. – Владимир: ВГПУ, ВИБ, ВлГУ. – 187 с.
8. Менеджмент профессиональных услуг: стратегия и тактика: Учебно-практическое пособие.- Москва: ИКЦ «МарТ», Ростов на Д.: Издательский центр «МарТ», 2004.
9. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер с англ. – М. : Дело, 2000.-704с.
10. Офіційний сайт компанії TopClassGroup [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.topclassgroup.ru/about.php>
11. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент/ Навчальний посібник. - К. : Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.



12. Хміль Ф. І. Управлінський консалтинг: навчальний посібник / Ф.І. Хміль. – К. : Академвидав, 2008. – 240 с.

13. Ю. Бас Внутрішня складова корпоративної соціальної відповідальності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: **Ошибка! Недопустимый объект гиперссылки.**

14. United Nations Public Administration Network/Управління змінами [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://unpan1.un.org>.

### **Контрольні запитання до третього розділу**

1. Перелічити процедури, проведення яких передбачає соціальна програма у сфері персоналу.

2. Визначити мету написання підсумкового звіту.

3. Визначити спрямованість поведінки консультанта.

4. Визначити шляхи підвищення ефективності впровадження консультаційної пропозиції.

5. Дати визначення поняття корпоративна соціальна відповідальність.

6. Здійснити перелік базових цінностей консультанта.

7. Навести головні показники на підставі яких здійснюється оцінка консультаційного ефекту.

8. Навести основні причини опору змінам.

9. Назвати основні положення соціальної відповідальності бізнесу.

10. Назвати та пояснити основні методи розрахунку економічного ефекту.

11. Описати етапи процесу успішного управління змінами за Грейнером.

12. Перелічити основні напрями оцінки консультування.

13. Пояснити в чому полягає складність проведення змін в організації.

14. Сформулювати в чому полягає головна складність визначення ефекту від консультування.
15. Сформулювати визначення процесу управління змінами.

### **Тестові завдання до третього розділу**

#### ***1. В якій послідовності проводиться розробка консультаційних операцій щодо рішення проблеми?***

- a) оцінка альтернатив – визначення альтернатив – вибір найкращої альтернативи – презентація консультаційних операцій – докладний аналіз обраного варіанту рішення;
- b) вибір найкращої альтернативи – оцінка альтернатив – визначення альтернатив – презентація консультаційних операцій – докладний аналіз обраного варіанту рішення;
- c) визначення альтернатив – оцінка альтернатив – вибір найкращої альтернативи – докладний аналіз обраного варіанту рішення – презентація консультаційних операцій;
- d) визначення альтернатив – оцінка альтернатив – докладний аналіз обраного варіанту рішення – вибір найкращої альтернативи – презентація консультаційних операцій.

#### ***2. Яку назву має методологічний підхід, згідно з яким під час розробки рекомендацій головним завданням консультанта є розробка рішення, що дозволяло б скасувати або зменшити вплив виявлених негативних факторів чи ситуації взагалі на окремі підрозділи або організацію в цілому:***

- a) підхід «усунення вузьких місць»;
- b) підхід «усунення широких місць»;
- c) підхід «концепція ідеальної системи»;
- d) правильна відповідь відсутня.

#### ***3. Успішність проведення презентації не залежить від:***

- a) динамічності її проведення;
- b) практичного досвіду консультантів;
- c) відповідно підготовленого пакета візуальної інформації;
- d) теоретичних знань, наукових робіт і виступів на публіці.

**4. До етапів проведення експертизи належать:**

- a) ціль, вибір експертів, проведення опитувань, оцінка результатів;
- b) вибір експертів, порівняння;
- c) формування групи спеціалістів, визначення методу обробки даних;
- d) всі відповіді вірні.

**5. Після закінчення процедури консалтингу складають:**

- a) проміжний звіт;
- b) підсумковий звіт;
- c) фінальний звіт;
- d) всі відповіді вірні.

## **ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ**

### **з дисципліни «Управлінський консалтинг»**

1. Етапи маркетингу консалтингових послуг та їх зміст.
2. Стратегічний вибір консалтингової фірми.
3. Типи консалтингових продуктів.
4. Зміст та мета розробки консультаційних пропозицій.
5. Використання експертизи під час аналізу проблем.
6. Погодинна оплата консалтингових послуг.
7. Експертна консультація, її характеристика та особливості.
8. Особливості товару «консалтингова послуга».
9. Види організаційно-правових форм консалтингових фірм.
10. Види винагород консультантів.
11. Методика визначення базових клієнтів консалтингової фірми.
12. Постачальники консалтингових послуг в Україні.
13. Організаційна структура філіалів консультаційної фірми.
14. Специфіка просування консалтингових послуг в Україні.
15. Модель розробки рішення на основі концепції ідеальної системи.
16. Опір змінам при консультуванні.
17. Внутрішні та зовнішні джерела інформації в компанії.
18. Види консультаційних угод.
19. Методи творчого пошуку альтернативних варіантів рішень.
20. Взаємовідносини консультанта та клієнта.
21. Поняття консалтингової послуги.
22. Ієрархічні рівні та відповідні функції співробітників консалтингової фірми.
23. Система мотивації праці консультантів.
24. Ціноутворюючі фактори та принципи розрахунку ціни на консалтинговий продукт.

25. Характеристика моделей консультування.
26. Постачальники консалтингового продукту в Україні.
27. Управлінська ієрархія консалтингової фірми.
28. Підходи і критерії визначення величини винагород консультантів.
29. Становлення інституту консалтингу в світі.
30. Сегментація потенційних клієнтів консалтингової фірми.
31. Перспективи розвитку консультаційних організацій в Україні.
32. Особливості матричної структури консалтингової фірми.
33. Основні елементи кадрової політики.
34. Ціль та зміст цінової політики консалтингової фірми.
35. Форми оплати консалтингових послуг, їх переваги та недоліки з точки зору клієнта та консультантів.
36. Поведінкові ролі консультанта та робота з клієнтом.
37. Види консалтингових компаній.
38. Методичні підходи до розрахунку заробітку консультантів.
39. Структури управління консалтингових фірм та їх застосування.
40. Схема проведення презентації.
41. Методика визначення базових клієнтів консалтингової фірми.
42. Види і завдання кадрової політики.
43. Мета та етапи розробки консультаційних рекомендацій.
44. Ціноутворюючі фактори та принципи розрахунку ціни на консалтинговий продукт.
45. Основні етапи консультаційного процесу.
46. Зміст консультаційних пропозицій.
47. Алгоритм внесення змін в роботу організації.
48. Генезис консалтингу в Україні та світі.
49. Питання конфіденційності в консалтингу.
50. Поведінкові ролі консультанта та робота з клієнтом.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Антошкіна Л. І. Управлінське консультування : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Л. І. Антошкіна; М-во освіти і науки України, Бердян. ун-т менеджменту і бізнесу. – Донецьк: Юго-Восток, 2008. – 155 с.
2. Безрукова Е.Ю., Блинова Ю.В. и др. Командообразование в режиме реального времени // Справочник кадровика. – М. : 2001. - №2. – С. 105-111.
3. Белбин, Р. Мередит. Типы ролей в командах менеджеров / Пер с англ. – М. : Ніпро, 2003. – 220 с.
4. Белошапка В.И. На пути к эффективному менеджменту: живая модель управленческой результативности. – К. : «КВ О.Капусти», 2009. – 198 с.
5. Бисвас, Сугата. Руководство по управленческому консалтингу / С.Бисвас, Д.Твитчелл; [Пер. с англ. С.В.Гавриленко; Под ред. Т.В.Безвенюк, В.П.Нагорняка] – 2-е изд. – М.; СПб.; К. : Диалектика, 2004. – 273 с.
6. Бутова Т.В. Управленческий консалтинг : Учеб.-практ. пособие. – М. : ТЕИС, 2004. – 495 с.
7. Верба В.А. Організація консалтингової діяльності : Навч. посіб. / Київ. нац. екон. ун-т. – К., 2000. – 241 с.
8. Верба В.А. Структурна конфігурація вітчизняного ринку консалтингових послуг // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Серія: Проблеми економіки та управління. – Вип. 683. – Львів, 2010. – С. 49-54.
9. Врис, Манфред Кетс де. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта / Пер. англ. М.Шалуновой; Науч. ред. А.Куницын. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 310 с.
10. Вудраф Ч. Центры развития и оценки / Ч. Вудфард – М. : НІПРО. – 2005. – 213 с.

11. Гонтарева І. В. Управління консалтинговою діяльністю : конспект лекцій. / Гонтарева І. В. ; М-во освіти і науки України, Харк. нац. екон. ун-т. – Х. : Вид-во ХНЕУ, 2010. – 136 с.
12. Гончарова М.Л. Управлінське консультування в Україні: основні проблеми, тенденції та напрями розвитку // Економіка та управління національним господарством. – ACTUAL PROBLEMS OF ECONOMICS № 2(164), 2015. – С. 136 -141.
13. Грант, Энтони. Коучинг принятия решений / Э.Грант, Дж.Грин. – СПб. : Питер, 2005. – 137 с.
14. Гринберг, Джеральд. Организационное поведение: от теории к практике. / Джеральд Гринберг, Роберт Бэйрон; Пер. с англ. О.В.Бредихина, В.Д. Соколова. – М. : Вершина, 2004. – 878 с.
15. Даринская В.М., Чаплыгин И.Н. Оценка и развитие персонала методом "Ассесмент-центр". – М. : Изд-во «Речь». – 2008. – 224 с.
16. Дауни, Майлз. Эффективный коучинг : Уроки тренера коучей. / Пер. с англ. Е.Гладкова; Ред. М.Драпкина. – М. : Добрая кн., 2005. – 281 с.
17. Духонин Е.Ю., Исаев Д.В., Мостовой Е.Л. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management. – М. : Альпина Бизнес Букс. – 2005. – 269 с.
18. Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. – М. : Изд-во «Альпина Бизнес Букс». – 2007. – 302 с.
19. Дэниел Гоулман. Эмоциональный интеллект. – М. : Изд-во «АСТ». – 2008. – 480 с.
20. Єльнікова Г. В. Управлінське консультування: навч.-метод. комплекс. / Г. В. Єльнікова; АПН України, Ун-т менеджменту освіти. – К. : УМО АПН України, 2009. – 27 с.
21. Зинкевич-Евстигнеева Т. Команда на рынке: стратегия и методы: Руководство для эффективных команд) / Татьяна Зинкевич-Евстигнеева, Дмитрий Фролов. – СПб. : Речь, 2003. – 135 с.

22. Князь С. В. Управлінський консалтинг : [навч. посіб. для студ. напряму 0502 спец. 8.050206] / С. В. Князь, Н. Г. Георгіаді, О. В. Князь; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т «Львів. політехніка» – 2-ге вид. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2009. – 155 с.
23. Консалтинг будущего : Экспресс-курс. / [Карен Ли, Элейн Коул, Патрик Лавин и др.]; Под ред. К.Ли. – М. : Изд.-торг. дом «Гранд»: Фаир-пресс, 2004. – 252 с.
24. Консалтинг менеджмента, или Как улучшить свой бизнес / Под ред. К. Маркхэма; [Пер. с англ. И.Гаврилова] – М. : Изд.-торг. дом «Гранд»: Фаир-Пресс, 2005. – 386 с.
25. Консалтинг: поиски жанра. / [М.Ю.Богданов, М.Р. Гинзбург, И.С.Домбровская и др.]; Сост. Л.М.Кроль; Е.А.Пуртова. – М. : Независимая фирма «Класс», 2004. – 325 с.
26. Коростелёв, Виктор Андреевич. Роль консалтинга в управлении бизнесом : Учеб. пособие. / Межрегион. акад. упр. персоналом. – К., 2004. – 249 с.
27. Коучинг: истоки, подходы, перспективы. : Сб. ст. / Сост. М.А.Данилова, Е.В.Фролова; Пер. с англ. С.Швецовой. – СПб. : Речь, 2003. – 107 с.
28. Лесечко М. Д. Психологія прийняття управлінських рішень і створення ефективних команд / М.Д. Лесечко, А.О. Чемерис, Р.М. Рудніцька; Львів регіон. ін-т держ упр. Укр. Акад. держ. упр. при Президентіві України. – Львів, 2003. – 84 с.
29. Лидер и команда: Практ. рук. лидера эффектив. команды: Пер. с англ. – Д. : Balance business books, 2005. – 293 с.
30. Литягин А.В. Как добиться результативности // Элитный персонал. – 2002. – №38. – С. 15-17.
31. Марченко, Ольга Сергіївна. Консалтингові ресурси національних інноваційних систем : екон.-теорет. аналіз. / О.С.Марченко. – Х. : Право, 2008. – 279 с.



32. Носенко, Елеонора Львівна. Емоційний інтелект: концептуалізація феномену, основні функції. / Е.Л.Носенко, Н.В.Коврига; Дніпропетр. нац. ун-т. – К. : Вища шк., 2003. – 125 с.
33. Сمارт Дж. К. Коучинг / Пер. с англ., под ред. О.Б.Бетиной. – СПб. : Изд. Дом «Нева», 2004. – 191 с.
34. Стивен Дж.Стейн, Говард И. Бук. Преимущества EQ. Эмоциональный интеллект и ваши успехи. – М. : Изд-во «Баланс Бизнес Букс». – 2007. – 384 с.
35. Третяченко В.В. Управлінські команди: технології підготовки / В.В.Третяченко, В.М.Гончаров, О.А.Коломійцев. – Луганськ: Світлиця, 2005. – 255 с.
36. Трофімова О. Огляд українського ринку менеджмент-консалтингу [Електронний ресурс] / О. Трофімова. – К. : Ukraine SME Support in Priority Regions, 2006. – 34 с. – Режим доступу : [www.uamc.com.ua/documents/Cons\\_Marketing\\_ukr.pdf](http://www.uamc.com.ua/documents/Cons_Marketing_ukr.pdf).
37. Уитмор Дж. Coaching – новый стиль менеджмента и управления персоналом // Практическое пособие. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 160 с.
38. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / В.А.Александров, Т.С.Вещугина, В.И.Герчиков и др. – М. : Независимый институт гражданского общества, 2004. – 485 с.
39. Фаткин Л., Морозова К. Командообразование в организации как фактор эффективности совместной деятельности // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – №1.
40. Хміль Ф. І. Управлінський консалтинг: навчальний посібник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2008. – 240 с.
41. Хофф Р. Я вижу вас голым. Как подготовиться к презентации и с блеском ее провести. – М., 2005. – 212 с.
42. Чернов Ю. В. Управленческое консультирование: учебное пособие / Ю. В. Чернов. – К. : Кондор, 2009 – 272 с.